

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CARLOS HEITOR DE OLIVEIRA FRATTARI

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE SERVIÇOS BANCÁRIOS  
EM BELO HORIZONTE-MG.**

**FLORIANÓPOLIS**

2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CARLOS HEITOR DE OLIVEIRA FRATTARI

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE SERVIÇOS BANCÁRIOS  
EM BELO HORIZONTE-MG**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Gestão de Negócios

FLORIANÓPOLIS

2003

CARLOS HEITOR DE OLIVEIRA FRATTARI

FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE SERVIÇOS BANCÁRIOS  
EM BELO HORIZONTE – MG.

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 01 de abril de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do curso de pós-graduação em  
Engenharia de Produção

Banca Examinadora:

---

Profa. Olga Regina Cardoso, Dra.  
Orientadora

---

Profa. Jane Iara Pereira da Costa, Dra.

---

Prof. Carlos Eduardo Freitas Cunha, Dr.

## DEDICATÓRIA

À Érica, minha esposa, que me fortaleceu nos momentos difíceis e, acima de tudo, soube com amor e dedicação, cuidar de nosso filho para que eu pudesse ter a tranquilidade necessária para a realização deste trabalho.

Ao Heitor, que mesmo quando me distraía com suas brincadeiras constantes, não sabia, na inocência e simplicidade de seus três anos, o quanto me incentivava a alcançar meus objetivos.

## AGRADECIMENTOS

“A mudança está em tuas mãos.

Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora a fazer um novo fim.”

Chico Xavier

Meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que, de alguma forma,  
contribuíram para a conclusão deste trabalho.

A Deus, pela realização de um sonho.

Aos amigos e familiares, que me ajudaram nesta jornada.

Às minhas orientadoras Olga e Jane, que, muito mais que professoras,  
são mestras no sentido mais amplo da palavra.

Ao Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção da Universidade  
Federal de Santa Catarina e ao Instituto Izabela Hendrix, que viabilizaram a  
realização do mestrado.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>1.1</b>	<b>TEMA.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2</b>	<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.1</b>	<b>GERAL.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.2</b>	<b>ESPECÍFICOS.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.3</b>	<b>LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4</b>	<b>ESTRUTURA.....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>SERVIÇOS.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1</b>	<b>DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.2</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DE SERVIÇOS.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.3</b>	<b>O SETOR DE SERVIÇOS.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.4</b>	<b>O SETOR DE SERVIÇOS FINANCEIROS.....</b>	<b>33</b>
<b>2.2</b>	<b>MARKETING DE RELACIONAMENTO.....</b>	<b>44</b>
<b>2.2.1</b>	<b>CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS.....</b>	<b>44</b>
<b>2.3</b>	<b>O CAMINHO DA FIDELIZAÇÃO.....</b>	<b>59</b>
<b>2.3.1</b>	<b>VALOR PARA O CLIENTE.....</b>	<b>60</b>
<b>2.3.2</b>	<b>SATISFAÇÃO.....</b>	<b>67</b>
<b>2.3.3</b>	<b>EXPECTATIVAS.....</b>	<b>72</b>
<b>2.3.4</b>	<b>FIDELIZAÇÃO.....</b>	<b>77</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>83</b>
<b>3.1</b>	<b>MÉTODO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>85</b>
<b>3.2</b>	<b>TÉCNICA DE AMOSTRAGEM.....</b>	<b>85</b>
<b>3.3</b>	<b>O TAMANHO DA AMOSTRA.....</b>	<b>86</b>

3.4	PRÉ-TESTE.....	87
3.5	A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	89
4	A APRESENTAÇÃO, ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....	90
4.1	INFORMAÇÕES GERAIS.....	90
4.2	INFORMAÇÕES GERAIS RELACIONADAS AO BANCO PRINCIPAL DOS CLIENTES.....	92
4.3	FIDELIZAÇÃO.....	95
4.4	PERFIL DOS ENTREVISTADOS. ....	105
4.5	ANÁLISE .....	113
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	121
5.1	CONCLUSÕES. ....	121
5.2	RECOMENDAÇÕES .....	123
	REFERÊNCIAS .....	125
	GLOSSÁRIO.....	130
	APÊNDICE A - RELATÓRIO DO PRÉ-TESTE.....	131
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PRELIMINAR.....	132
	APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DEFINITIVO .....	136

## RESUMO

Somente num passado recente o setor bancário atingiu a sua maioria na prática do marketing. Há relativamente pouco tempos atrás, as ações de marketing nesse setor limitavam-se muitas vezes à propaganda e promoção de vendas.

O mercado dos bancos face à onda de privatizações, globalização, estabilidade econômica e desregulamentação governamental, sofreu profundas transformações nos últimos anos.

Nesse novo e competitivo cenário, a prática do marketing de forma consistente, é um dos principais pontos geradores de vantagens competitivas. Para tal, o conhecimento profundo dos clientes, seus desejos e necessidades e, além disso, o que efetivamente gera valor para eles, passa a ser fundamental nas ações dos bancos para fidelizar clientes.

Para alcançar os objetivos propostos no presente trabalho, foi realizada uma pesquisa quantitativa com os clientes pessoas físicas dos bancos em Belo Horizonte - MG, além disso, foram apresentados como um caminho à prática do marketing de relacionamento e a fidelização, os aspectos relacionados à formação de valor para os clientes, suas expectativas e satisfação.

A abordagem metodológica utilizada, viabilizou a obtenção de importantes informações sobre os clientes e bancos e, a partir daí, permitiu vislumbrar a necessidade de mudanças na postura dessas instituições.

## PALAVRAS-CHAVE:

Bancos, fidelização, marketing de relacionamento.



## **ABSTRACT**

Only in recent years has the banking sector reached its majority in the marketing practice. Not long ago, the marketing actions in this sector were limited many times to advertising and sales promotion.

The bank market faced with the wave of privatizations, globalizations, economic stability and governmental disregulation, suffered profound transformations the last years.

In this new and competitive scenery, the consistent marketing practice is one of the main generators of competitive advantages. For that matter, the profound knowledge of clients, their wishes and needs, in addition to what effectively creates value to them becomes fundamental to the bank actions in order to get faithful clients.

To reach the proposed objectives in the current work, a quantitative survey was done with bank clients in BH- MG; besides that a path towards getting faithful clients was shown, aspects related to client-value formation, their expectations and satisfaction.

The methodological approach used made possible the acquirement of important information about clients and banks and from this point on, it enabled the the necessity of changes in the posture of these institutions to be seen.

## **KEY-WORDS:**

Banks, faithfulness, relationship marketing.

## 1 INTRODUÇÃO

Associar as atividades dos bancos brasileiros ao marketing, dentro do conceito de busca da satisfação dos consumidores, para muitos, parece inconcebível. Tais bancos, relacionam-se fortemente à obtenção de lucros, o que a princípio têm uma conotação de incompatibilidade com a satisfação do cliente.

De fato, o grande segredo e a maior dificuldade na prática do marketing, talvez seja compatibilizar a satisfação dos clientes aos objetivos das organizações, o que no caso específico dos bancos, parece ser ainda mais difícil. Ao utilizar dinheiro como matéria prima de muitos dos seus produtos e/ou serviços, a imagem de grandes, talvez os maiores, representantes do capitalismo, fica ainda mais explícita e a vinculação dessas organizações à lucros quase inevitáveis.

Em situações de oligopólios, monopólios e em ambientes de pouca competitividade, os clientes tendem a ser deixados em segundo plano. Num passado relativamente recente, os bancos brasileiros contavam com um ambiente peculiar no qual era favorecida a sua atuação sem a utilização do marketing em seu sentido mais amplo. Dois fatores contribuíram fortemente para essa postura: as barreiras à entrada de bancos estrangeiros no mercado e a facilidade de obtenção de resultados positivos atuando com foco principal na intermediação de recursos entre os clientes e o governo, através do *Open Marketing*.

Quanto ao primeiro fator, o governo veio tomando ao longo dos últimos anos, medidas que facilitaram o ingresso de bancos estrangeiros no país, o que mudou substancialmente as características das atividades bancárias. O outro fator tinha forte vinculação ao processo inflacionário e possibilitava que bancos de baixa competitividade e com grandes deficiências na sua gestão, sobrevivessem, principalmente com ganhos de *floating*. Tal situação mascarava a atuação dos bancos, privados e estatais, dando a falsa impressão de eficácia. A implementação do plano real, com a obtenção de sucesso quanto a estabilização econômica e a redução drástica dos níveis inflacionários, trouxe consequências imediatas e provocou profundas mudanças na atuação dos bancos. Comenta Matias e Siqueira (1996, p 19) :

“No período de julho de 1994 a março de 1995, 16 bancos sofreram liquidação ou intervenção do Banco Central do Brasil (...) . Com a efetiva

implantação do novo padrão monetário no Brasil,(...) os índices de inflação nominal apresentaram sensível queda – da ordem de 30% ao mês para cerca de 1,5% ao mês. (...) o ganho do sistema bancário decorrentes de *floating* foram reduzidos de US\$ 10 bilhões para menos de US\$ 500 milhões, obrigando os bancos a buscarem fontes alternativas de receitas”.

Esse novo contexto, onde foram quebrados modelos consolidados de atuação, impôs aos bancos adequações quanto aos aspectos tecnológicos, gerências e, principalmente, nas atividades de marketing. A consistência das ações de marketing passaram, num curto espaço de tempo, a significar a sobrevivência ou extinção para muitos bancos.

## 1.1 Tema

No setor de serviços bancários, já não é suficiente a atuação com o uso restrito do marketing, onde ações isoladas, tais como segmentação, propaganda ou promoções de vendas são suficientes para atrair e, principalmente fidelizar clientes. Sobre essa visão restrita do conceito de marketing, comenta Cobra (2000, p. 31):

”O marketing foi introduzido nos bancos e nas instituições financeiras não na forma de conceito de marketing, mas na forma de conceitos de propaganda e promoção de vendas. Os bancos estavam enfrentando crescente concorrência por poupança. Alguns deles passaram a investir, fortemente, em propaganda e promoção de vendas, ofereciam guarda-chuvas, rádios e outros atrativos para captar contas de novos clientes. Seus concorrentes foram forçados a adotar as mesmas providências e se apressaram em contratar agências de publicidade e agências especializadas em promoção de vendas.”

Nesse sentido, os bancos passaram a segmentar mercados, na tentativa de oferecer produtos e serviços mais adequados a grupos específicos de clientes. Tal iniciativa, num primeiro momento, surtiu efeitos positivos, mas seria apenas mais um passo na busca da fidelização dos clientes. A realidade dos bancos, hoje, é outra: essas instituições estão buscando, crescentemente, a utilização do marketing de forma mais ampla. Evidentemente, a forte competitividade do setor é o principal motivo dessa nova postura, os consumidores hoje exigem alta qualidade e custos baixos, tendo, cada vez mais, facilidades de escolher aqueles bancos que melhor os atendam. As opções estão ao alcance das mãos, bastando poucos cliques num mouse de um computador para mudar de um banco para outro.

Principalmente, nos bancos de varejo, onde uma grande quantidade de clientes proporciona pequenas margens de contribuição, a capacidade de conhecê-los passa a ser um ponto estratégico de atuação. Torna-se impossível que um número limitado de funcionários conheça os clientes com a mesma profundidade que os gerentes e funcionários de bancos os conheciam antigamente. Em outras épocas, um relacionamento mais aprofundado era possível, e muitas vezes estendia-se até ao conhecimento das pessoas relacionadas aos clientes. Essa relação banco / cliente, permeada por esse nível de conhecimento, ampliava as possibilidades de fidelização uma vez que era possível não apenas atender e antecipar-se às necessidades, mas também identificar o que realmente, na percepção dos clientes, os fidelizavam.

Na tentativa de retomar àquele nível de conhecimento existente no passado, as instituições financeiras têm como aliada a utilização da tecnologia, segundo a Febraban (2002), no ano 2000, os investimentos em tecnologia nessas instituições foram de R\$ 2,8 bilhão, o que corresponde a uma variação de 37,2% em relação aos investimentos realizados em 1998. Tal situação de altos investimentos em *hardware* e *software* demonstra não mais uma tendência, mas uma realidade nesse setor.

Conhecer o que efetivamente vêm trazendo a fidelidade de seus clientes, passa a ser um importantíssimo diferencial competitivo aos bancos. Tal conhecimento permite a alocação mais eficaz de recursos no sentido de favorecer estratégias e ações que tragam melhores resultados na manutenção de clientes.

## **1.2 Justificativas**

Ao entender o marketing como um processo onde o mercado sinaliza suas necessidades e desejos e as organizações buscam equacionar esse atendimento aos seus próprios objetivos e limitações, percebe-se a grande importância de uma melhor administração na produção de bens e serviços.

Em mercados competitivos, as organizações não podem se dar ao luxo de direcionar recursos de forma aleatória sem considerar os aspectos que envolvem seus interesses e de seus clientes. Os bancos não poderiam ficar fora desse

contexto, pois, o setor bancário vem ao longo dos anos adquirindo todos ingredientes que o faz um dos mais competitivos.

A redução da participação do estado, a abertura do mercado aos bancos internacionais, o fortalecimento de entidades e a criação de leis que visam proteger o consumidor, em muito contribuíram para a formação desse novo ambiente. Assim, também os bancos devem ter a preocupação em alocar seus recursos, de forma eficiente e eficaz, buscando transformá-los em produtos e serviços que efetivamente, gerem valor para seus clientes.

Justifica-se a escolha do tema pela extrema importância do setor bancário para a economia brasileira, seja, especificamente, como intermediadores de recursos ou como prestadores de serviços, tais organizações têm grande participação na atuação dos demais setores da economia. Praticamente, todos, pessoas físicas ou jurídicas, sofrem algum tipo de influência, em maior ou menor intensidade na utilização do sistema bancário. Considerando essa necessidade de utilização do sistema bancário por parte de pessoas e empresas, pode-se dizer que o desenvolvimento desse sistema favorece, de alguma forma, o desenvolvimento de toda a economia.

As pessoas jurídicas, de uma maneira geral, dependem dos bancos, dentre outros fatores, para, através de investimentos, viabilizarem a correção de seus recursos financeiros, obter recursos para capital de giro e investimentos produtivos, pagar contas e tributos, através da cobrança bancária receber de seus clientes com maior rapidez e controle, viabilizar, através do capital de terceiros, a aquisição de bens e serviços.

Já as pessoas físicas, enfoque principal do presente trabalho, necessitam dos bancos, dentre outros fatores, para, viabilizar a correção de seus recursos financeiros, pagar contas e tributos, saldar compromissos financeiros e proteger seus recursos através de depósitos.

Tais necessidades de pessoas jurídicas e físicas, embora tenham sido divididas com outras instituições, tais como casas lotéricas e empresas de *factoring*, são ainda muito fortes junto ao setor bancário. Alguns dados quantitativos relativos ao ano 2000, segundo o BACEN (apud, FEBRABAN, 2002), demonstram o quanto é representativa, para a população, a atividade bancária:

- Contas correntes e de poupança: 55,8 milhões e 45,8 milhões respectivamente.

- Cheques compensados: 2,63 bilhões.
- Agências e postos de atendimento, tradicionais e eletrônicos: 37.541

A importância do setor de serviços é outro fator relevante na escolha do tema. Tal setor teve, em 1999, no Brasil, participação de 58,3% no PIB e respondeu por 57,2% da absorção de mão-de-obra na economia (IBGE, maio 2002). Especificamente, o sub-setor instituições financeiras, nesse mesmo período, contribuiu com 6,1% na composição do PIB e 1,2% em relação ao pessoal ocupado. Tais dados denotam o quanto são importantes os citados setor e sub-setor para a economia e população brasileira.

Outra justificativa, essa de cunho profissional, é o fato do pesquisador ter 17 anos de experiência atuando em bancos, sempre desenvolvendo trabalhos em áreas onde a prática do marketing faz parte do dia-a-dia.

O número limitado de obras que tratam especificamente do marketing bancário, é uma justificativa a mais na confecção desse trabalho, num ambiente de extrema competição, pesquisas dessa natureza são de grande importância para o desenvolvimento da administração dos bancos.

Finalmente, justifica-se o enfoque aqui abordado, a sua importância para a engenharia da produção. Segundo Slack (1997, p. 34), “ a função produção é central para a organização, porque produz os bens e serviços que são a razão de sua existência (...)”. Para os bancos, não poderia ser diferente, ao entendermos a função produção de forma ampla, onde as fronteiras da administração da produção e do marketing se sobrepõem, ficam mais claras as possíveis contribuições que o presente trabalho pode ofertar à engenharia da produção.

Melhorar e ampliar os conhecimentos sobre a fidelização dos clientes dos bancos, viabiliza a concentração dos recursos organizacionais no que, efetivamente, é percebido por eles. Essa concentração otimiza a utilização dos recursos de produção, evitando esforços desnecessários e fortalecendo as ações geradoras de valor.

Dentro do modelo de transformação proposto por Slack ( 1997, p. 36), as informações sobre os clientes, sensibilizam todo o processo, na medida em que os recursos transformados e de transformação ( *inputs*) serão modificados, gerando produtos e serviços diferenciados (*outputs*). A qualidade desses *inputs*, incluindo-se

aí as informações dos clientes, é fundamental para a gerar produtos e serviços adequados aos desejos e necessidades dos clientes.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo geral.**

Determinar quais os principais fatores que influenciam a fidelização dos clientes (pessoas físicas) dos bancos em Belo Horizonte/MG.

### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- Levantar os fatores de fidelização aplicáveis ao setor bancário.
- Analisar a percepção dos clientes quanto às estratégias de fidelização utilizadas pelas instituições bancárias.
- Identificar os fatores de fidelização que mais impactam os clientes.

### **1.3.3 Limitações da pesquisa**

Face à amplitude de perspectivas que o tema permite e as dificuldades de se explorar totalmente o assunto, torna-se necessário o estabelecimento de limitações.

O presente trabalho não é direcionado a um grupo específico de clientes dentre as pessoas físicas, portanto, fatores como renda e tempo de relacionamento com o banco não serão utilizados para selecionar os clientes a serem entrevistados.

Diante das dificuldades de acesso às informações dos bancos quanto às suas ações de fidelização, não faz parte desse trabalho identificar, a partir das instituições financeiras, suas estratégias. Além disso, não cabe no escopo desse trabalho efetuar comparações entre a atuação desse ou daquele banco, restringindo-se a análise do conjunto dos bancos.

Também não se tem aqui a pretensão de dimensionar as perdas ocasionadas pela adoção de ações ineficazes dos bancos na busca da fidelização de seus clientes.

Não se pretendeu também, a definição de índices referentes à eficiência dos bancos na gestão da fidelização de seus clientes.

Finalmente, embora as conclusões do presente trabalho sirvam para subsidiar a atuação dos bancos de outras regiões, destaca-se que o estudo ficou restrito à identificação dos determinantes de fidelização dos bancos localizados na região de Belo Horizonte.

Para um tema tão carente de literatura específica, essas limitações sugerem novos trabalhos a serem desenvolvidos.

## 1.4 Estrutura

Os conteúdos a serem apresentados nos próximos capítulos estão divididos da seguinte forma:

No **segundo capítulo**, serão apresentados temas relacionados a serviços, inicialmente, definindo e caracterizando serviços sob a ótica de diversos autores, posteriormente, será apresentado um panorama geral do setor no mundo e no Brasil estendendo-se ao panorama específico do setor de serviços financeiros.

Numa segunda etapa, será apresentado o marketing de relacionamento em diversas abordagens.

Posteriormente, serão apresentados os aspectos fundamentais na formação de valor e na satisfação dos clientes, a importância das expectativas nesse processo e, finalmente, as características e benefícios da fidelização para empresas e clientes.

No **terceiro capítulo**, serão apresentados os aspectos metodológicos adotados no presente trabalho que objetivaram respaldar a pesquisa de campo sobre os bancos e suas práticas.

No **quarto capítulo**, serão apresentados os resultados e feitas as análises da pesquisa de campo, com a caracterização dos entrevistados e informações sobre a percepção dos clientes sobre a atuação dos bancos.

No **quinto capítulo**, serão apresentadas as conclusões, de acordo com os objetivos propostos, bem como as recomendações e sugestões para novos trabalhos.



## 2 REVISÃO DA LITERATURA

“ Não existem o que se chama indústria de serviços. Há apenas indústrias nas quais o componente prestação de serviços é maior ou menor em relação a outros setores. Todos estão na área de serviços”

Theodore Levitt (*apud* Kotler, 1998, p. 411)

### 2.1 SERVIÇOS

Face à complexidade do setor de serviços e a diversidade de abordagens relacionadas a ele, optou-se, no presente estudo, por um detalhamento nos subtítulos a seguir.

#### 2.1.1 Definição de serviços

Para Las Casas (2000, p. 15 ), “serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”, o autor cita também a definição da Associação Americana de Marketing, que define serviços como: “atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias”.

Sobre o assunto, Lovelock (2001, p. 5) afirma: “Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra, que embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e, normalmente, não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção”.

Nesses comentários, observa-se uma diversidade de posicionamentos para uma simples definição. Las Casas (2000), por exemplo, destaca a não relação dos serviços com a transferência de um bem, sendo que na definição da Associação Americana de Marketing já é destacada a conexão dos serviços a produtos. Essas duas definições, num primeiro momento, podem parecer contraditórias, mas, na verdade, complementam-se. A transferência do serviço não acontece, quando por exemplo, um marceneiro presta um serviço de fabricação de um armário em uma residência, a transferência que de fato existe é somente do produto gerado pela

prestação do serviço, ou seja, um armário, o serviço do marceneiro, efetivamente, não é transferido.

Ao afirmar que, não existem indústrias prestadoras de serviços e que tantos os fabricantes de intangíveis quanto os de tangíveis são prestadores de serviços, Theodore Levitt (*apud* Kotler, 1998) indicou que, a prestação de serviços está presente em maior ou menor intensidade em, praticamente, todas as atividades que envolvem as pessoas. Mesmo em situações nas quais os consumidores adquirem um produto com características tangíveis, como por exemplo, uma caneta, algum tipo de serviço está envolvido nessa aquisição uma vez que, um vendedor, ou mesmo uma máquina, terá algum tipo de participação na transferência do bem.

Nesse caso, a participação foi mínima, quase imperceptível, mas, se essa caneta possuir características especiais, o vendedor, provavelmente, terá uma maior participação ao informar e esclarecer seus atributos e benefícios. Essa participação varia de acordo com as características dos produtos e com o grau de informações dos clientes, por exemplo, no lançamento de um computador no mercado a participação do vendedor deve ser muito maior do que na venda de uma caneta, pois, naquele momento, o vendedor terá que prestar muitas informações sobre características, benefícios, garantias, assistência técnica, compatibilidade com outros equipamentos, enfim, terá uma participação significativa no processo de transferência do bem do fabricante ao consumidor.

Em mercados onde os produtos são muito semelhantes, essa parcela de serviços envolvida na transferência dos bens é a cada dia mais importante, e, em muitos casos, é justamente ela o diferencial de valor buscado pelos clientes. Sobre esse assunto, comenta Gronroos (1995, p.5):

Agora, e mais ainda no futuro, é difícil uma empresa produzir melhores soluções técnicas em forma de serviços ou bens. O que conta em linhas progressivamente mais numerosas de negócios, são os serviços complementares, vários tipos de serviços que as empresas podem oferecer aos clientes de uma maneira competitiva com formatos mercadológicos. Fabricantes terão que compreender que eles também são parte da economia de serviços e, portanto, terão que aprender as novas regras de serviços.

Os serviços complementares, aos quais Gronroos (1995) refere-se, podem estar no atendimento, na entrega, nas garantias, na assistência técnica, enfim, numa

série de serviços agregados aos produtos. Algumas pesquisas confirmam o posicionamento desses autores quanto à influência dos serviços nos relacionamentos com os clientes. Tucker (1999, p. 108), ao comentar os principais motivos pelos quais os clientes vão embora, elenca: “68% dos clientes partem por causa de serviço ruim, 14% estão insatisfeitos com o produto, 9% partem em função da concorrência, 6% desenvolvem outras relações e 3% por terem mudado de endereço, finalizar suas atividades, etc”. O autor ainda comenta sobre a pesquisa: há indicação de que “é cinco vezes mais provável que um cliente vá embora por causa de um serviço ruim do que por outras razões”

Whiteley (1992) apresenta conclusões semelhantes, obtidas a partir de outras pesquisas, que indicam que, aproximadamente 70% das razões de abandono dos clientes às companhias, nada tinham a ver com o produto, portanto num desdobramento dessa pesquisa, foram apresentados os seguintes percentuais: 15% deixaram a empresa por achar um produto melhor em outra companhia, 15% saíram por achar outro produto mais barato, 20% saíram por falta de atenção pessoal, e 49% saíram pelo atendimento ter sido, dentre outros fatores, rude e desatencioso.

Nessa linha, Cannie (1995, p. 99) corrobora com esse posicionamento ao afirmar que, “(...) a principal causa de perda de clientes não são os altos preços ou produtos de qualidade inferior, mas o péssimo atendimento”.

Os resultados de tais pesquisas confirmam a necessidade de não somente os prestadores de serviços tradicionais, mas também os fabricantes de bens, verem seus negócios de forma ampla entendendo que a busca da qualidade deve estar não somente no produto, mas também nos serviços que estão envolvidos.

### **2.1.2. Caracterização dos serviços**

Normann(1984) destaca, como característica típica das empresas que atuam no setor de serviços, a produção de relacionamentos sociais, de fato, nesse setor, o envolvimento e participação das pessoas são fundamentais. Mais adiante, na análise das características dos serviços, será destacado o quanto é importante essa participação de pessoas.

Lovelock (2001, p. 17), já destaca as diferenças básicas entre produtos e serviços, inicialmente, pelo fato dos clientes não obterem a propriedade. “Os

clientes, normalmente, extraem valor dos serviços sem obter propriedade permanente de qualquer elemento tangível”. Há de se ressaltar que, muitas vezes, a execução está relacionada à fabricação de um produto, como já citado anteriormente.

Etzel (2001), dentre outros autores, relaciona essa característica dos serviços à sua condição de inseparabilidade, onde, os serviços, normalmente, não podem ser separados de seus criadores, portanto, não há como transferir a propriedade do serviço para quem o está recebendo. O autor cita, como exceção à essa condição, o fato de que, alguns serviços, podem ser vendidos por um representante de seu produtor, nesse caso, por exemplo, agentes de viagem e corretores de seguros, podem representar, promover e vender serviços que serão fornecidos, posteriormente, por outras instituições.

Mesmo nessa ótica, o critério de inseparabilidade pode ser considerado verdadeiro, uma vez que, somente parte do processo, ou seja, a venda, é que foi separada do prestador de serviço. O serviço propriamente dito continuou vinculado a seu produtor.

Lovelock (2000, p.17) também aponta, como característica dos serviços, a sua percepção como realização intangível, e destaca: “ embora os serviços muitas vezes incluam elementos tangíveis – como o sentar-se numa poltrona de avião, comer uma refeição ou obter reparo de um equipamento danificado – a realização do serviço é basicamente intangível”.

Os serviços vêm da natureza de sua realização, não podendo ser tocado ou embrulhado, já os produtos têm os seus benefícios de possuir e utilizar, decorrentes de suas características físicas, e , nesse caso, aspectos intangíveis como, por exemplo, a força e confiabilidade da marca também participam desses benefícios.

Hoffman (2001), ao comparar as diferenças entre comprar uma entrada de cinema e um par de sapatos, evidencia as características de intangibilidade dos serviços, pois, no caso do par de sapatos, poderá o cliente pegá-lo e sentir a qualidade de seu material, já na compra de um ingresso para o cinema, o cliente tem apenas a possibilidade de uma experiência, algo intangível.

Essa característica, como poderá ser visto mais adiante, tem forte relação com a impossibilidade de armazenar os serviços e sua altíssima perecibilidade. Sobre o assunto, comenta Etzel (2001, p. 528): “Os serviços são altamente perecíveis porque não podem ser estocados, carros de aluguel não usados, as

cadeiras vazias em um estádio e os pintores de casas desocupados representam negócios perdidos para sempre”.

Etzel (2001, p. 528) ainda cita uma exceção quanto à possibilidade de estocar e a perecibilidade dos serviços: “em seguro de saúde e de vida, por exemplo, o serviço é comprado por uma pessoa ou companhia. Então ele é mantido pela companhia de seguro (vendedor) até ser utilizado pelo comprador ou beneficiário”, o autor considera essa situação como uma forma de estocar.

Outro ponto de destaque citado por Lovelock (2000) é quanto ao envolvimento do cliente no processo de produção. É comum o envolvimento ativo dos clientes na ajuda da criação do produto do serviço, seja pelo auto-atendimento (como o uso de uma lavanderia automática ou o saque de dinheiro em um banco 24 horas) ou pela cooperação com o pessoal de serviços, como, por exemplo, numa barbearia, num hotel ou numa escola.

Tal envolvimento ocorre em maior ou menor intensidade, dependendo do tipo do serviço e, mesmo assim, existem grandes variações. Numa sala de aula por exemplo, a interação entre alunos e o professor vai determinar qual será o ritmo dessa aula, e, mesmo que os alunos tenham uma postura totalmente passiva, não participando da aula, essa atitude já é suficiente para influenciar fortemente o resultado final.

Quanto ao envolvimento do cliente no processo de produção do serviço, afirma Churchill (2000, p. 295): “Os clientes muitas vezes participam em certa medida da produção de muitos tipos de serviços”. Nessa condição, uma pessoa que estiver fazendo um permanente em seu cabelo, para que o resultado final seja alcançado, terá que passar determinado tempo no salão com um cabeleireiro.

Lovelock (2000, p. 18), ao destacar a significância desse envolvimento do cliente, cita os serviços de auto contato e afirma: “as pessoas podem fazer até mesmo parte do serviço”. Nessa situação, ao andarem de ônibus ou de metrô na hora do *rush*, as pessoas vão estar literalmente “trombando umas nas outras” e, passam a ser determinantes na prestação de serviços influenciando nos aspectos de satisfação dos usuários.

Nessas situações, os aspectos temporais envolvidos na prestação do serviço, têm sua importância ampliada na satisfação do consumidor. Um médico que deixa seus pacientes aguardando demasiadamente para serem atendidos, ou um

engraxate que demora um tempo excessivo para engraxar um par de sapatos, podem frustrar as expectativas em relação à prestação do serviço.

Lovelock (2000, p.19) aponta a maior variabilidade dos insumos e produtos operacionais, como outro diferencial importante entre produtos e serviços: “a presença de pessoas torna difícil controlar a variabilidade, tanto dos insumos quanto dos produtos dos serviços”. Citando novamente o exemplo de um professor ministrando aulas, observa-se que uma aula nunca é igual a outra, elas dependem, dentre outros aspectos, da disposição e participação do professor e dos alunos. As possibilidades de padronização de uma aula, sofrem grande influência da disposição de alunos e professores, diferentemente dos padrões obtidos na fabricação de um sapato ou um parafuso.

Enfim, é muito mais difícil criar padrões de fabricação para serviços do que para produtos. No caso dos produtos, antes desses chegarem aos consumidores, podem ser feitas correções que possibilitem uma produção dentro de uma variabilidade aceitável. Quanto aos serviços, mesmo que padronizados, as possibilidades de variações são bem maiores. O McDonalds, por exemplo, têm uma forte padronização em seu atendimento, mas é impossível impedir que, problemas particulares de um funcionário não interfiram no atendimento a um cliente, ou que, num hotel, um hóspede, ao ligar um televisor muito alto, não comprometa a noite de sono do hóspede, do quarto ao lado.

Semenik (1995) comenta que, essa dificuldade de controle das variáveis que envolvem a prestação de serviços, existe mesmo em áreas que exigem grandes dispêndios de capital, como linhas aéreas, hotéis ou oficinas mecânicas. Independente da dimensão do negócio, serão as atividades do pessoal que moldarão a qualidade do serviço. Esse autor destaca que “o fator humano” na prestação de serviços, afeta não apenas a verdadeira qualidade do serviço, como também a percepção do consumidor, independente do nível real de qualidade.

Há de se ressaltar que, nem sempre essa variabilidade significa um aspecto negativo, muitas vezes é justamente essa possibilidade de variar que vai gerar maior satisfação aos clientes, tal variação permite personalizar os serviços, adequando-os às características específicas dos consumidores. Por exemplo, ao variar um corte de cabelos de acordo com as características físicas e psicológicas de seus clientes, um cabeleireiro tem maiores possibilidades em atendê-los de forma satisfatória, assim como um cirurgião plástico deverá considerar as peculiaridades de seus pacientes

em cada cirurgia, na busca de não simplesmente efetuar um ato cirúrgico, mas, de criar harmonia do resultado final da cirurgia com as pretensões de seu paciente.

Outro aspecto a ser destacado é quanto a maior dificuldade para os clientes avaliarem os serviços. Sobre o assunto, comenta Lovelock (2000, p. 19) : “A maior parte dos bens físicos tende a ter atributos de procura relativamente elevados – características que um cliente pode determinar antes de comprar um produto, como cor, estilo, forma, preço, adequação, impressão, resistência e cheiro”. No caso de alguns produtos e dos serviços, outros atributos, como por exemplo, a experiência, somente podem ser percebidos depois da compra ou durante o consumo. Nessa condição estariam o gosto, a portabilidade, a facilidade de controle , a tranquilidade e tratamento pessoal.

Aspectos envolvendo atributos de confiança também devem ser levados em consideração, aí estão envolvidas características que os clientes acham difíceis de avaliar, mesmo depois do consumo. São exemplos, as avaliações de uma cirurgia ou de um reparo técnico, onde a confiança na prestação do serviço é um dos pontos fundamentais da relação consumidor e prestador.

Para Semenik (1995, p.741), dada a natureza intangível e variável dos serviços, não é de surpreender que os consumidores percebam maiores riscos na seleção de serviços, “na falta de características tangíveis e critérios padronizados, a tarefa de avaliação de alternativas de serviços pelos consumidores, torna-se mais difícil ainda do que a avaliação de produtos tangíveis”.

O autor destaca a preocupação das empresas prestadoras de serviços na busca de fatores tangíveis que possam melhorar a reputação e imagem da organização na mente do consumidor. O tempo de estabelecimento de uma empresa, um certificado ou uma garantia por escrito, são bons exemplos de manifestações tangíveis dos serviços.

Algumas organizações chegam a dar passos mais ousados no sentido de atrelar maior tangibilidade ao serviços, nesse sentido, Rubel ( *apud* Etzel, 2001, p. . 527) relata o caso a seguir:

Os serviços são muito difíceis de avaliar antes do consumo por causa da característica de intangibilidade. Como resultado, um consumidor deve basear um julgamento antes da compra, em alguma característica tangível da empresa ou provedor do serviço.

No caso de uma faculdade , isso poderia ser aparência do *compus* ou a descrição dos cursos.

Uma escola deu um passo mais dramático para reduzir o fator de intangibilidade. O St. John Fisher College in Rochester, New York, está oferecendo um reembolso de até 5.000 dólares para alunos que, com muito esforço, não conseguem encontrar um emprego seis meses após a formatura.

Essa estratégia vai além de oferecer benefícios para reduzir os efeitos da intangibilidade (...).

Avançando no entendimento dos aspectos de tangibilidade ligados a produtos e serviços, Kotler (2000, p 449) definiu categorias para o mix de serviços, identificando cinco ofertas distintas, sendo elas:

“1) Bem tangível, a oferta consiste principalmente em um bem tangível”. Um exemplo para esse tipo de oferta poderia ser um par de tênis, ou um relógio. Nesses casos, a parte tangível, embora esteja bem explícita, é acompanhada de aspectos intangíveis, como por exemplo, a marca e a confiabilidade dos produtos. Nesse tipo de oferta, normalmente o vendedor têm uma atuação menos significativa na transferência dos bens.

“2) Bem tangível associado a serviços”, a oferta consiste em um bem tangível, associado a um ou mais serviços. Nessa situação, normalmente, quanto mais sofisticado o produto maior é a parcela de influência dos serviços na transferência desse bem. Se por exemplo, ao invés de um relógio estiver sendo vendido um automóvel, com certeza, o vendedor terá uma parcela muito mais importante na transferência desse bem, além do mais, outros aspectos intangíveis relacionados a esse bem, terão maior valor.

Levitt (*apud* KOTLER, 2000 ) reforça esse posicionamento ao comentar que, quanto maior a sofisticação tecnológica do produto (por exemplo, carros e computadores), mais suas vendas dependerão da qualidade e da disponibilidade de serviços ao consumidor (por exemplo, showrooms, entrega, assistência técnica, instruções de uso, treinamento de operadores, orientação de instalação e garantia).

“3) Híbrida”. A oferta consiste tanto de bens quanto de serviços. Aqui caberia como exemplo, os restaurantes. As pessoas os freqüentam, normalmente, tanto por causa da comida como do atendimento.

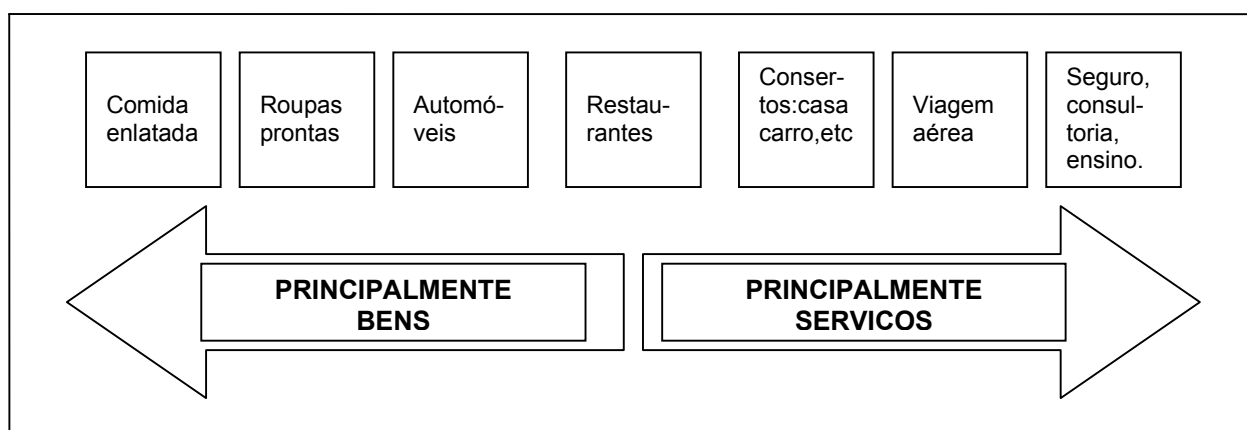


“4)Serviço principal associado aos bens ou serviços secundários”. A oferta consiste em um serviço principal com serviços adicionais ou bens de apoio. Por exemplo, nas viagens áreas, o que é comprado é o serviço de transporte , porém, estão incluídos alguns itens tangíveis, como comidas e bebidas, o canhoto da passagem a revista de bordo e principalmente uma aeronave.

“5)Serviço puro”. A oferta consiste, principalmente, na prestação de serviços, como por exemplo, os serviços de baby-sitter, psicoterapia e consultoria. Mesmo nessas situações, ainda são necessários alguns produtos (computadores, divã, móveis, etc) para execução dos serviços.

Sobre o assunto, comenta Etzel (2001, p. 523) , “todos os serviços exigem bens de suporte (precisa-se de um avião para oferecer um serviço de transporte aéreo), bens exigem serviços de suporte (para vender uma camisa ou uma lata de feijão é necessário pelo menos o serviço do operador de caixa)”.

Etzel (2001, p. 523) demonstra essa relação de produtos e serviços através do *continuum* a seguir:



**FIG.1: O *continuum* de bens e serviços**

Fonte: Etzel 2001

Tal *continuum*, apresentado por Etzel (2001), apenas exemplifica algumas situações, nas quais os aspectos de tangibilidade e intangibilidade apresentam-se mais ou menos intensos.

Na prática, algumas pequenas diferenças na atuação das organizações, são suficientes para provocar deslocamentos horizontais. Por exemplo, a atuação de um restaurante tradicional, é tipicamente híbrida, nela, tanto o produto como o serviço prestado, têm alta percepção dos clientes. Já no caso de um restaurante do tipo *Self Service*, onde os clientes participam efetivamente do atendimento, tendo como consequência a redução da prestação de serviços por parte do restaurante, haveria um deslocamento no sentido de “Principalmente bens”.

Perceber o negócio empresarial dentro desse *continuum* apresentado por Etzel (2001), em alguns casos, pode significar a própria sobrevivência da empresa. É difícil de imaginar, em mercados competitivos, um produtor de furadeiras não se preocupar, por exemplo, com a assistência técnica ou grau de conhecimento dos vendedores quanto às características do produto.

Nesses mercados, onde os produtos cada vez mais possuem características de *commodities*, a percepção dessa necessidade de ampliar a forma de se ver o negócio, pode ser o fator diferencial no momento de escolha do cliente, e, em muitas vezes, dependendo da consistência como a questão é tratada, representar efetivas vantagens competitivas.

Hooley (2001) corrobora com esse posicionamento, ao comentar que a linha entre os elementos tangíveis e intangíveis está se tornando indistinta e, movendo-se no sentido de que os elementos intangíveis se tornem cada vez mais importantes.

Dentre as diversas formas de se classificar os serviços, Lovelock (2000, p. 35) utiliza uma forma particularmente interessante no quadro reproduzido a seguir:

QUAL A NATUREZA DO ATO DO SERVIÇO?	QUEM OU O QUE É DESTINATÁRIO DIRETO DO SERVIÇO?	
	PESSOAS	BENS
<b>AÇÕES TANGÍVEIS</b>	(Processamento com pessoas) <b>Serviços dirigidos aos corpos das pessoas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte de passageiros</li> <li>• Assistência médica</li> <li>• Hospedagem</li> <li>• Salões de beleza</li> <li>• Fisioterapia</li> <li>• Academias de ginástica</li> <li>• Restaurantes/ bares</li> <li>• Barbearias</li> <li>• Serviços funerários</li> </ul>	(Processamento com bens) <b>Serviços dirigidos a posses físicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte de cargas</li> <li>• Reparo e manutenção</li> <li>• Armazenamento/estocagem</li> <li>• Serviços de Zeladoria de Edifícios</li> <li>• Distribuição de varejo</li> <li>• Lavanderias</li> <li>• Abastecimento de combustíveis</li> <li>• Paisagismo/jardinagem</li> <li>• Remoção e reciclagem de lixo</li> </ul>
<b>AÇÕES INTANGÍVEIS</b>	(Processamento com estímulo mental) <b>Serviços dirigidos às mentes das pessoas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propaganda</li> <li>• Artes e entretenimento</li> <li>• Transmissões de rádio e televisão/cabo</li> <li>• Consultoria administrativa</li> <li>• Educação</li> <li>• Serviços de informação</li> <li>• Concertos de música</li> <li>• Psicoterapia</li> <li>• Religião</li> <li>• Telefone</li> </ul>	(Processamento com informações) <b>Serviços dirigidos a bens tangíveis:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidade</li> <li>• Finanças</li> <li>• Processamento de dados</li> <li>• Transmissão de dados</li> <li>• Seguros</li> <li>• Serviços jurídicos</li> <li>• Programação</li> <li>• Pesquisa</li> <li>• Investimentos</li> <li>• Consultoria de <i>software</i></li> </ul>

**FIG. 2: A natureza dos atos do serviço**

Fonte: Lovelock

Em referência a esse quadro apresentado por Lovelock (2000), quando estão envolvidas ações tangíveis e pessoas, existe a necessidade da presença física das pessoas para receber os benefícios dos serviços, como por exemplo, num corte de cabelo ou num procedimento odontológico. Nessas situações somente é possível efetuar a prestação do serviço com a presença do cliente.

O autor também demonstra que, em determinadas situações, existem ações tangíveis nos bens pertencentes aos clientes. A limpeza de um carro, ou o transporte de uma carga de um cliente, são exemplos desse tipo de serviço.

Outro quadrante apresentado por Lovelock (2000), refere-se às ações intangíveis e as pessoas, estão aí envolvidas ações intangíveis dirigidas à mente das pessoas. São exemplos dessas ações, um espetáculo esportivo, uma apresentação teatral ou uma aula. Há de se ressaltar que essa situação é possível, mesmo que o cliente não esteja fisicamente presente no local da prestação de serviço. São exemplos dessa situação, uma transmissão por televisão, uma palestra através de videoconferência, ou a reprodução de uma aula gravada.

Finalmente, são apontadas as ações intangíveis dirigidas aos bens dos clientes, tais como seguros, serviços bancários e consultoria.

Essa forma de classificação dada por Lovelock (2000), permite vislumbrar a complexidade do gerenciamento do setor de serviços, por exemplo, no caso de serviços dirigidos aos corpos das pessoas e serviços dirigidos às mentes das pessoas, existe uma grande participação dos clientes no processamento dos serviços.

Nessa situação, alguns aspectos não financeiros como tempo, esforço mental e físico, o medo e a dor devem ser considerados na composição de valor para o cliente.

Geralmente, esses são os casos mais críticos quanto à variabilidade e as dificuldades no controle da qualidade dos serviços. Quando acontece algum tipo de erro, o cliente está envolvido na correção da falha, e em alguns casos, a situação pode ser irreversível. Pode-se citar como exemplo, a atuação de um cabeleireiro, que, ao cortar os cabelos de um cliente, exagera numa tesourada, dependendo da intensidade desse erro, poderá ele minimizar ou até mesmo corrigir a sua prestação de serviço. Porém, em determinadas situações, face à intensidade do erro, nem mesmo o mais habilidoso cabeleireiro conseguirá corrigi-lo, o que, fatalmente, ensejará na frustração das expectativas do cliente.

Nesse exemplo, fica evidente o quanto é sensível a relação do prestador do serviço com quem o recebe, basta um descuido, ou uma indisposição momentânea para intensificar a variabilidade do serviço prestado.

Por analogia, ampliando a análise do assunto, pode-se comparar essa situação a uma vidraça que necessita de um serviço de limpeza. Se o prestador de serviços, simplesmente limpa a vidraça, o cliente tem suas expectativas atendidas.

Se além disso, ele dá um polimento especial , ou usa produtos que a deixarão limpa por mais tempo, o cliente poderá ter as suas expectativas superadas. Agora, se na prestação de serviços essa vidraça é riscada, haverá a necessidade de um esforço extra para contornar a situação. Sendo o risco pequeno, talvez um polimento seja suficiente. Mas se ao invés de riscar, o prestador de serviços quebrar essa vidraça, o esforço para refazê-la passa a ser inviável, aquela vidraça será irrecuperável, assim como poderia ser a relação com um cliente no caso de corte de cabelo extremamente mal feito.

### **2.1.3. O SETOR DE SERVIÇOS**

Alguns indicadores demonstram o grande crescimento do setor de serviços, segundo Czinkota et al ( 2001), economias, como dos Estados Unidos, Grã-Bretanha Alemanha e Japão, evidenciam a passagem da economia agrícola e industrial para a de serviços. O autor dá ênfase essa situação, ao comentar alguns dados pertinentes ao assunto. Por exemplo, nos Estados Unidos, os fabricantes de bens empregam somente uma em cada seis pessoas, na Grã-Bretanha, uma em cada cinco pessoas e na Alemanha e Japão uma em cada três.

Outro indicador importante citado pelo autor, é sobre a participação da força de trabalho empregada nas indústrias. No período de 1970 à 1993, nos Estados Unidos, essa participação caiu de 27% para 16%, na Grã-Bretanha observou-se um movimento semelhante com a redução dessa participação de 37% para 20%.

Segundo Czinkota et al (2001), contrastam com esse decréscimo, os aumentos de participação no setor de serviços, com os seguintes acréscimos: Estados Unidos 78%, Grã-Bretanha 73%, Japão 73%, e Alemanha 62%.

Mais um aspecto a ser destacado é quanto a criação de novas funções, estima-se que, nos EUA, estão relacionadas ao setor de serviços no período de 1990 à 2000, cerca de 90% de todos novos empregos. Uma projeção feita pelo *The Economist* (apud CZINKOTA et al, p. 263), como pode ser vista na tabela a seguir, é ainda mais contundente ao demonstrar a evolução da participação desse setor nos EUA.

80% de todos os empregos novos.....(1980-1990)  
 90% de todos os empregos novos.....(1990-2000)  
 88% de todos os empregos novos.....em torno de 2005  
 90% de todos os empregos novos .....em torno de 2020

**FIG. 3: QUADRO DE CRIAÇÃO DE NOVOS EMPREGOS**

Fonte: *The Economist* (apud CZINKOTA et al, 2001)

Especificamente, nos Estados Unidos, a importância desse setor pode ser também constatada por sua representatividade no Produto Nacional Bruto, conforme a tabela a seguir:

**TAB.: 1 Serviços como proporção do Produto Nacional bruto dos Estados Unidos**

	1970 (US\$)	% do total	1980 (US\$)	% do total	1989 (US\$)	% do total
<b>PNB</b>	1.015	100	2.732	100	5.201	100
<b>BENS</b>	467	46,0	1.174	42,9	2.073	39,9
<b>SERVIÇOS</b>	441	43,4	1.265	46,3	2.671	51,4

Fonte: *U.S Department of Commerce, Bureau of The Census, Statistical abstract of The United States*, (apud Semenik, 1995)

Percebe-se uma evolução significativa da participação do setor de serviços no PNB, nos EUA, no período de 1970 à 1989. Em tal período, ocorreu uma variação de 18% , por outro lado, o setor de bens sofreu um decréscimo de 13,26%.

Sobre o assunto, tendo como referência dados mais recentes, Lovelock ( 2000, p. 5), comenta: “ nos Estados Unidos e Canadá os serviços respondem, respectivamente, por 72% e 67% do Produto Nacional Bruto”. Essa evolução não é um fenômeno exclusivo dos países desenvolvidos, tal situação pode ser observada na América Latina e especificamente no Brasil. Ao examinar-se a participação do setor de serviços no PIB na América Latina, chega-se ao percentual de 56,27, sendo que, os 8 países mais representativos (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Peru, Uruguai e Venezuela) contemplam 93,34% do total do PIB e, possuem a excelente média de 61,83%.

Tal média demonstra a importância dos serviços para a economia e para geração de riqueza, e demonstra uma perspectiva de crescimento em relação aos países desenvolvidos.

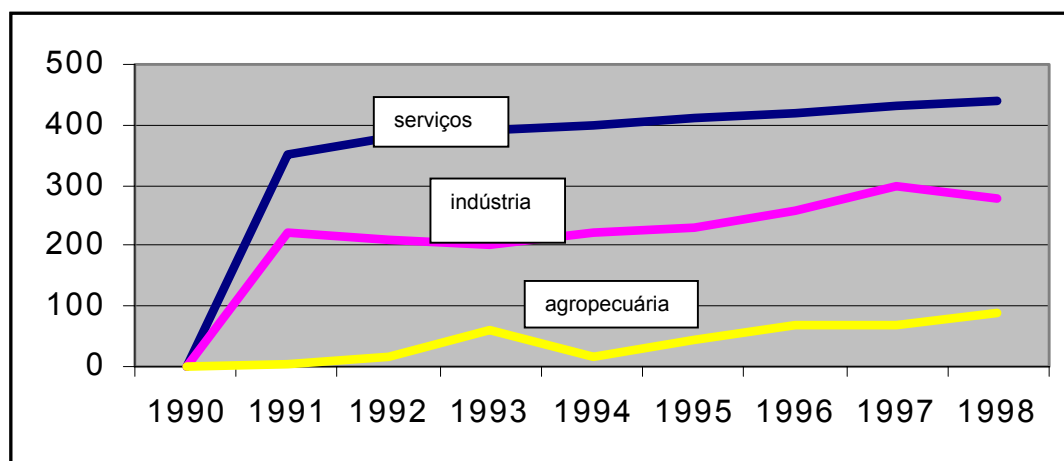
A tabela a seguir indica a participação do setor de serviços no PIB da América Latina:

**TAB.2: O SETOR DE SERVIÇOS NA AMERICA LATINA**

PAÍS	POPULAÇÃO (milhões de habitantes)	PIB (US\$ milhões)	PIB Serviços (%)
<b>Argentina</b>	36,6	325	60
<b>Bolívia</b>	8,1	8	51
<b>Brasil</b>	164	777	57,6
<b>Chile</b>	15	77,1	62
<b>Colômbia</b>	41,6	95,7	69
<b>Costa Rica</b>	3,9	9,5	62
<b>Cuba</b>	11,2	0,17	-
<b>Dominica</b>	0,074	0,243	58
<b>El Salvador</b>	6,2	11,3	59
<b>Equador</b>	12,4	19,8	53
<b>Guatemala</b>	11,1	17,8	56
<b>Guiana</b>	0,855	0,782	26,7
<b>Haiti</b>	8,1	2,8	50
<b>Honduras</b>	6,3	4,5	52
<b>México</b>	97,4	40,3	69
<b>Paraguai</b>	5,4	10,2	55
<b>Peru</b>	25,2	63,8	57
<b>República Dominicana</b>	8,4	15	56
<b>Trinidad e Tobago</b>	1,3	5,9	52
<b>Uruguai</b>	3,3	20	65
<b>Venezuela</b>	23,7	87,5	55
<b>Total</b>		<b>1.592,40</b>	<b>1.125,30</b>
<b>Média</b>			<b>56,27</b>

Fonte : Almanaque Abril Mundo (*apud*, COBRA, 2001)

Especificamente, quanto ao contexto brasileiro, Lovelock (2000), apresenta um gráfico onde é demonstrada a evolução do setor de serviços no Brasil:

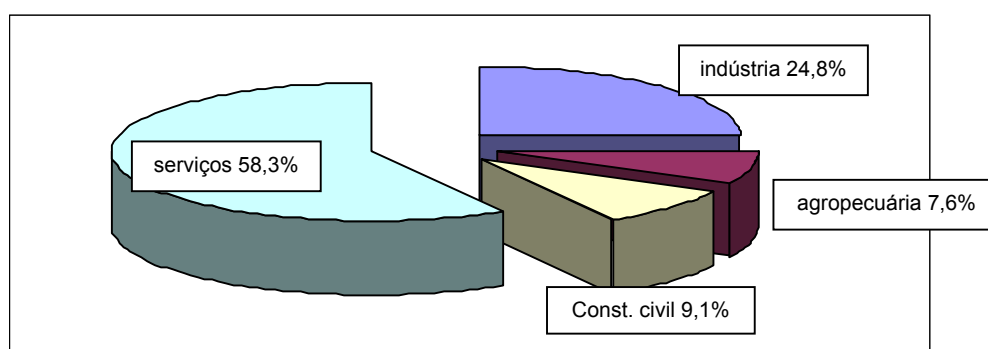


**FIG.4: PIB NO BRASIL – EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO POR SETOR**

Fonte: IPEA, IBGE e Banco Central do Brasil, (2002)

Tal gráfico evidencia a representatividade e importância do setor de serviços na composição do PIB brasileiro, indicando que, também no Brasil, ocorre a tendência apontada por Lovelock (2000, p. 5), quanto ao aumento da importância desse setor para a economia.

O gráfico a seguir, apresentado pelo IBGE (2002), em sua Pesquisa Anual de Serviços, permite que se verifique a representatividade do setor de serviços no Brasil no ano de 1999 :



**FIG. 5: PIB NO BRASIL - PARTICIPAÇÃO POR ATIVIDADES -1999**

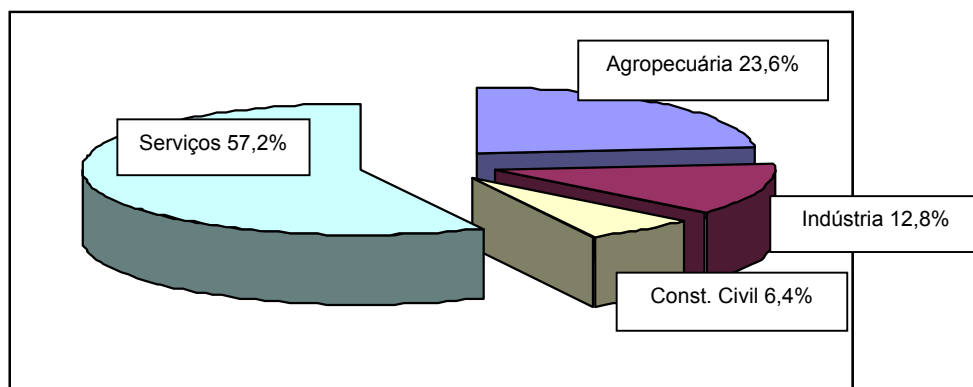
Fonte: IBGE, Departamento de Contas Nacionais.

Observa-se que, a participação do setor de serviços no PIB brasileiro, corresponde a 58,3% . Tal participação é maior que a soma dos outros três setores (indústria , construção civil, e agropecuária) que totalizam 41,7%.

Outro aspecto relevante para caracterizar a importância do setor de serviços é com relação a geração de empregos, sendo esse responsável por 57,2% das



peças ocupadas, contra 42,8% nos demais setores, como pode ser observado no gráfico a seguir:



**FIG.6: PESSOAL OCUPADO – BRASIL – PARTICIPAÇÃO POR ATIVIDADES - 1999**

Fonte: IBGE, Departamento de Contas (2002)

Lovelock (2000) aponta alguns fatores que favoreceram, sensivelmente, a evolução desse setor: um deles seria a mudança dos padrões da regulamentação governamental. Muitos sub-setores de serviços, sofriam grande regulamentação governamental, limitando assim o seu desenvolvimento.

Sobre esse aspecto, comenta Czinkota (2001): “Durante os anos 80, a desregulamentação forçou muitas indústrias tradicionais de serviços, como as companhias aéreas, os serviços financeiros, de telecomunicações e de transporte de cargas a entrarem em uma arena competitiva pela primeira vez”. Essa desregulamentação teve parte de sua origem nas pressões de um contexto econômico globalizado onde, forçosamente, houve a necessidade de flexibilizar legislações quanto ao ingresso de novas empresas nos mercados. Tal situação gerou ambientes extremamente competitivos e ampliou de forma considerável o setor de serviços, num contexto globalizado.

Outro aspecto apontado por Lovelock (2000), como fomentador ao desenvolvimento do setor de serviços, é a onda de privatizações que ocorreu de forma intensa em diversos países da Europa, bem como do Canadá, Austrália, Nova Zelândia, Brasil, e, mais recentemente, em algumas nações asiáticas.

Tomando-se como exemplo o que aconteceu no Brasil nesse período de privatizações, pode-se observar mudanças acentuadas em determinados setores, que até então estavam aquém das necessidades dos mercados. Um exemplo pertinente, é o do setor de telecomunicações que, a partir das privatizações, sofreu

enormes mudanças, refletindo na competitividade das empresas e na disponibilidade de opções aos consumidores.

Diante de uma participação tão significativa, no contexto mundial e nacional, não é de se estranhar o destaque que esse setor vem recebendo quanto aos aspectos mercadológicos que o envolve. Como já observado, trata-se de um setor com peculiaridades que demandam estratégias e ações específicas, para que melhores resultados sejam alcançados.

O marketing de serviços vem recebendo do meio empresarial e acadêmico, a devida importância como ponto diferenciador e gerador de vantagens competitivas, sendo, em muitos casos, o ponto fundamental na decisão dos clientes. É comum consumidores optarem por este ou aquele produto, às vezes, levando até um produto de qualidade ou *design* inferior, em função dos serviços agregados a ele. De que adianta por exemplo, para alguém que viaje muito, um carro importando de ótima qualidade e *design* ultra moderno, se não está disponível uma rede de assistência técnica confiável e ampla?

Sobre a importância dos serviços nessa geração de diferencial competitivo afirma Czinkota (2001, p. 264), “(...) considere a compra de um computador pessoal, um veículo utilitário esportivo e/ou um utensílio doméstico. As ofertas competitivas são essencialmente idênticas. Com frequência, é no lado dos serviços que reside a diferenciação (...)”

É inquestionável a forte evolução do setor de serviço no Brasil e no mundo, além disso, percebe-se cada vez mais a importância dos serviços com diferencial competitivo, mesmo para o tradicional setor produtor de bens, o que, certamente, aumenta a importância dos serviços na produção de uma maneira geral.

#### **2.1.4 O setor de serviços financeiros**

A oferta de diversos tipos de serviços, é uma das características atuais dos bancos. Tais serviços viabilizam receitas aos bancos, dentre outros fatores, através da cobrança de tarifas, intermediação financeira e empréstimos. Além disso, os bancos atendem a diversos tipos de clientes, que vão desde uma pessoa física que recebe sua aposentadoria através de créditos em sua conta corrente, até operações de câmbio que envolvam uma grande corporação multinacional.

Como forma de demonstrar a diversidade de clientes e de serviços que estão envolvidos na atuação dos bancos, quer seja através de uma agência, caixa eletrônico, posto de atendimento ou até mesmo um escritório, Toledo (1978, p. 135) apresenta o quadro a seguir:

MODALIDADE	CLIENTES PARTICULARES	CLIENTES INSTITUCIONAIS
<b>Créditos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caixa automático</li> <li>• Crédito pessoal</li> <li>• Crédito automático</li> <li>• Intermediário em operações específicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamento de capital de giro</li> <li>• Financiamentos especiais</li> <li>• Intermediário do grupo para operações específicas</li> <li>• Crédito rural</li> </ul>
<b>Depósitos e meios de Pagamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartões de crédito</li> <li>• Cheque</li> <li>• Cheques especiais</li> <li>• Ordens de pagamento</li> <li>• Depósitos a prazo fixo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contas correntes</li> <li>• Pagamento de salários</li> <li>• Cheques</li> <li>• Cheques especiais</li> <li>• Ordens de pagamento</li> </ul>
<b>Serviços auxiliares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobrança</li> <li>• Débito automático</li> <li>• Domicílio bancário para fins diversos</li> <li>• Pagamento a ordem e por conta</li> <li>• Planos de poupança</li> <li>• Venda e compra de valores mobiliários (intermediário)</li> <li>• Recolhimento de tributos</li> <li>• Cheques de viagem</li> <li>• Custódia de valores mobiliários e jóias</li> <li>• Orientações diversas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débito automático em conta</li> <li>• Domicílio bancário</li> <li>• Pagamento a ordem e por conta</li> <li>• Cobrança</li> <li>• Recolhimento de tributos, PIS, PASEP, FGTS</li> <li>• Opera Market</li> <li>• Guarda de títulos e documentos</li> <li>• Intermediários em diversas operações específicas</li> </ul>
<b>Serviços não tradicionais ou serviços futuros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de clubes de investimentos</li> <li>• Diagnóstico e acesso a arquivos e bancos de dados</li> <li>• Orientações jurídicas e fiscais</li> <li>• Numismáticas</li> <li>• Seguros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração de tesouraria</li> <li>• Faturamento</li> <li>• Modelos de análise financeira</li> <li>• Modelos de previsão</li> <li>• Serviços de pesquisa de mercados externos</li> <li>• Orientações diversas</li> <li>• Banco de dados</li> </ul>

**FIG. 7: PRODUTOS BANCÁRIOS OFERECIDOS POR UMA AGÊNCIA**

Fonte: Toledo (1978)

Ressalta-se que, atualmente, alguns bancos são verdadeiros supermercados, alguns produtos já tradicionalmente comercializados pelos bancos, como seguros, títulos de capitalização ou investimentos, já são elencados em suas prateleiras com juntamente com outros recém incluídos. O banco Bradesco por exemplo, vende consórcio de veículos e, o Banco Itaú além desse serviço, vende também computadores. Verifica-se nesse setor, uma ampla possibilidade de serviços e produtos que podem ser ofertados através de uma agência bancária.

Os bancos disponibilizam a seus clientes diversas possibilidades de serem atendidos, é comum as pessoas utilizarem o telefone, caixas eletrônicos, internet ou

mesmo os correios para resolverem suas questões bancárias. Embora existam atualmente essa diversidade formas de atendimento, cabe ainda às agências um importante papel, é através delas que acontece o relacionamento face a face entre bancos e. De forma exemplificativa, Fortuna (1999) apresenta um modelo de agência bancária no quadro adaptado a seguir:

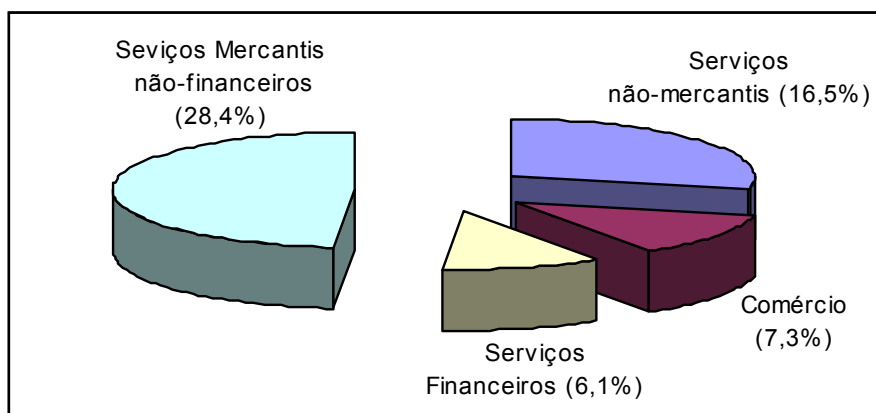
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ATENDIMENTO PESSOAL (NO DIA-A-DIA, PARA O FLUXO DE CAIXA DOS CLIENTES):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bateria de caixas;</li> <li>- balcão de atendimento (informações e serviços)</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ATENDIMENTO PESSOAL (PARA AUSÊNCIA OU SOBRA DE CAIXA OU PARA INFORMAÇÕES, SERVIÇOS E SEGURANÇA DOS GRANDES CLIENTES):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- plataforma de negócios.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>AUTO ATENDIMENTO (TODOS OS SERVIÇOS):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- terminais de consultas;</li> <li>- dispensador de cheques;</li> <li>- balcão eletrônico;</li> <li>- caixa rápido;</li> <li>- terminais de recebimento;</li> <li>- terminais de pagamentos;</li> <li>- telefones internos;</li> <li>- agências de auto-atendimento.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ATENDIMENTO REMOTO ( PARA FACILITAR A VIDA DOS CLIENTES, EVITANDO SUA IDA À AGÊNCIA)</b> <p><i>TROCA DE INFORMAÇÕES</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- borderô;</li> <li>- disquete;</li> <li>- fita magnética;</li> <li>- troca de arquivos</li> </ul> <p><i>CENTRAL DE ATENDIMENTO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- viva voz;</li> <li>- fax;</li> <li>- quiosques(podem ser programados para que os clientes , além dos serviços de <i>cash dispenser</i> (sacar dinheiro, tirar extrato e verificar saldo) façam depósitos em dinheiro, paguem suas contas (recebendo o documento de volta já autenticado) e renovem suas apólices de seguro. Funcionam como miniagências bancárias).</li> <li>- posto de atendimento bancário (PAB);</li> <li>- posto de arrecadação e pagamento (PAP);</li> <li>- cofre boca-de-lobo ;</li> <li>- <i>remote banking</i> (recolhimento de depósitos e pagamento e entrega de talões de cheque no domicílio);</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>RETAGUARDA:</b> Local onde são registradas as movimentações de agências que não se utilizem de meios eletrônicos, além de ser o ambiente de suporte administrativo da referida agência.</li> </ul>

**FIG. 8: DIVISÃO DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Fonte: Fortuna (1999).

Dentro do espectro do setor de serviços, os serviços financeiros representam um capítulo à parte, além de ser objeto da presente pesquisa, trata-se de um setor extremamente representativo. Ao analisar-se de forma mais aprofundada a sua participação no PIB do setor de serviços em 1999, segundo o IBGE (2002), pode-se identificar que, coube a esse setor 6,1% na geração do PIB nacional (serviços e

produtos) e 10,46% entre os serviços de maneira geral, como pode ser demonstrado no gráfico a seguir:



**FIG. 9: PIB NO BRASIL – SETOR DE SERVIÇOS - 1999**

Fonte: IBGE, Departamento de Contas Nacionais (2002)

O setor volta a demonstrar a evolução de sua importância no contexto brasileiro, ao verificar-se a população bancarizada onde, segundo a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), de 1999 para 2000, houve um aumento de 5,9 milhões de contas correntes e 4,2 milhões de contas de poupança, correspondendo a uma variação de 11,8% e 10,2%, respectivamente, conforme a tabela a seguir:

**TAB.: 3 EVOLUÇÃO DE CONTAS CORRENTES E POUPANÇA NO BRASIL (em milhões)**

Contas	Em milhões			Variação	
	1998	1999	2000	99/98	00/99
<b>Correntes</b>	44,7	49,9	55,8	11,6%	11,8%
<b>Poupança</b>	n.d	41,6	45,8	n.d	10,2%

Fonte: Bacen (2002)

Outro importante indicador de evolução nesse período, são as variações no volume de operações de crédito, sendo essas na ordem de 46,4% para pessoa jurídica e 129,0% para pessoa física, totalizando uma evolução de 66,4% conforme demonstrado na tabela a seguir:

**TAB. 4: EVOLUÇÃO OPERAÇÕES DE CRÉDITO NO BRASIL 1998 À 2000**

	Em milhões			Variação	
	1998	1999	2000	99/98	00/99
<b>Pessoa Jurídica</b>	60.910	70107	102.613	15,1%	46,4%
<b>Pessoa Física</b>	18.981	22.421	51.336	18,1%	129,0%
<b>Total</b>	<b>78.891</b>	<b>92.528</b>	<b>153.949</b>	<b>15,8%</b>	<b>66,4%</b>

Fonte: Bacen (2002)

Um ponto significativo a ser observado na evolução desse setor específico é quanto a sua eficiência. O setor vêm apresentado melhorias em seu índice de eficiência desde de 1997. Esse índice, conforme o Bacen (2002), é obtido através da seguinte fórmula: Despesas de Pessoal + Outras despesas Administrativas divididas pelo Resultado Bruto da Intermediação Financeira + Receitas de Serviços. Conforme pode ser verificado, no quadro a seguir, quanto menor o índice mais eficiente está o setor:

**TAB.5: EVOLUÇÃO DO ÍNDICE DE EFICIÊNCIA DOS BANCOS - BRASIL 1997 À 2000 (em R\$mil)**

	1997	1998	1999	2000
<b>Despesas de Pessoal + Desp. Administrativas</b>	41.471.587	41.728.622	44.796.216	47.340.307
<b>Resultado Bruto da Intermediação Financeira</b>	25.547.092	24.915.462	33.538.079	34.988.102
<b>Receitas de Prestação de Serviços</b>	13.618.614	14.158.152	15.972.456	17.630.825
<b>Resultado Bruto da Intermediação Financeira + Receitas de Prestação de Serviços</b>	39.165.706	39.073.614	49.510.535	52.618.927
<b>ÍNDICE CUSTO/RECEITA</b>	<b>105,89%</b>	<b>106,79%</b>	<b>90,48%</b>	<b>89,97%</b>

Fonte: Bacen (2002)

Pelo dados apresentados pelo Banco Central (2002), observa-se que de 1997 à 2000, houve uma involução no comprometimento da receita, ocasionada pelo

aumento de R\$ 13,4 bilhões nas receitas e resultados contra um aumento de R\$ 5,8 bilhões nas despesas.

Apesar da grande importância e representatividade do setor financeiro no Brasil, são poucas as publicações sobre marketing relacionadas a esse setor específico. No contexto de marketing, as atividades praticadas de forma ampla na área financeira somente foram incrementadas recentemente, os próprios executivos dos bancos associavam o marketing à atividades quase que exclusivamente de vendas e promoção de vendas, sobre o assunto comenta Toledo (1978, p. 50) :

Um significativo contingente de executivos de instituições financeiras, que porventura, se declarem adeptos do marketing, o considera pouco mais do que a colocação de anúncios em jornais e revistas especializadas, a preparação de programas arrojados de relações públicas, a realização de promoções ou de campanhas de captação de recursos.

Tal situação revela-se como uma espécie de miopia em marketing, na qual existe extrema valorização do dinheiro como principal matéria-prima dos bancos e, de uma certa forma, todos os esforços da organização são voltados para a busca da eficiência na administração desses recursos.

Outros aspectos peculiares, na prática do marketing nos bancos estão relacionados aos conceitos básicos do marketing. Nesses conceitos, normalmente são destacados aspectos que envolvem a satisfação dos consumidores e o atendimento aos objetivos das organizações, o que, no caso dos bancos, tratando-se da matéria-prima dinheiro, parece pender muito mais para o lado do atendimento aos objetivos das organizações.

Essa percepção emoldura não somente a prática dos executivos bancários, mas também a forma na qual a população, de uma maneira geral, vê a atuação dos bancos. Sobre o assunto, De Moubray (*apud* MAC TAVISH, 1991), afirma que, apesar do esforço para adotar uma orientação ao cliente e para planejar produtos para um determinado segmento de mercado, a reflexão no sentido de satisfazer aos clientes, geralmente, não é atingida. O autor credita esse insucesso à percepção errônea pelos bancos do que estão vendendo: ao invés de se concentrar nas vendas de produtos, o banco deve entender que está vendendo transações onde a qualidade da interação cliente banco é fundamental.

Para alcançar essa consciência citada por De Moubray (*apud* MAC TAVISH, 1991), é fundamental o compromisso de todos os níveis da organização. Sobre esse tipo de comprometimento, Toledo (1978) adverte: “No Brasil poucos altos executivos bancários associam marketing com as atividades de um banco”, apesar dessa afirmativa ter sido feita em 1978, a prática de alguns bancos, num passado mais recente, ainda indicava claramente essa postura.

No Banco do Estado de Minas Gerais (BEMGE), por exemplo, no ano de 1995, optou-se pela extinção do departamento de marketing, distribuindo suas atribuições para o departamento de comunicação empresarial e superintendências comerciais. Tal postura demonstrava, claramente, a pouca valorização dada àquele departamento no contexto da organização.

Essa situação vêm sofrendo profundas transformações nos últimos anos. Atualmente, as ações de marketing dos bancos brasileiros não limitam-se à propaganda e promoção de vendas, o leque de ferramentas utilizadas pelos bancos é extremamente amplo e vai desde a padronização das agências, com ações bem definidas de *merchandising*, até programas que incentivam aos funcionários de forma incisiva a conscientização de marketing.

Dentre essas atividades, pode-se citar uma praticada pelo Banco Itaú denominada “Disque Itaú”. Nesse serviço, é disponibilizado um telefone para atender às reclamações dos clientes. Aparentemente, seria um serviço de atendimento ao consumidor como outro qualquer, porém, quem efetivamente vai resolver o problema ou prestar as informações ao cliente, é o gerente da agência na qual o cliente possui conta corrente. Através de correio eletrônico o gerente será informado sobre a iniciativa do cliente e deverá contatá-lo para resolver tal situação.

Nesse exemplo, observa-se uma postura peculiar do Banco Itaú quanto à capacidade de seus gerentes cumprirem metas. A satisfação do cliente passa a fazer parte da meta do gerente, uma vez que, existem prazos para solucionar os problemas apresentados pelo cliente, e caso isso não aconteça, terá reflexos na cumprimento da meta geral da agência.

Para não tornar esse serviço algo simplesmente impositivo, sem um propósito claro aos funcionários, o Banco incluí em suas atividades de treinamento, a disciplina marketing bancário. Esse programa apresenta-se como uma forma interessante do Banco Itaú de associar essa característica típica dos bancos em



relação às avaliações de desempenho e cumprimento de metas, à conscientização e prática do marketing.

Sobre essa nova postura dos bancos, em relação a prática do marketing, Cobra (2000, p. 67) comenta, “ com base no desenvolvimento de programas de qualidade , as empresas do setor financeiro estão procurando combinar o foco no cliente com processos eficazes para o desenvolvimento de produtos e serviços que atendam de maneira detalhada aos desejos dos clientes”.

A evolução tardia do marketing bancário, em relação ao marketing tradicional, não ocorreu somente no Brasil , segundo Toledo (1978, p. 60), nos Estados Unidos, onde as técnicas e os conceitos de marketing mais evoluíram, somente por volta dos anos 80 é que o marketing bancário começou a atingir a sua maioridade. Toledo (1978, p. 60) cita uma pesquisa realizada na França em 1972, na qual são identificadas as características de atuação dos bancos apontadas a seguir:

“a) Há uma dualidade de relações banco-mercado. O banco deve estar duplamente orientado para a clientela, quer como agente fornecedor e aplicador de capitais quer como tomador de recursos, sofrendo, portanto, uma forte concorrência nos dois tipos de mercados”. Observa-se que, justamente essa dupla atividade, receber investimentos e conceder empréstimos, é um dos fatores que deveriam demandar dos bancos, ações especializadas de marketing de forma mais aprofundada.

“b) As instituições financeiras sofrem severa regulamentação governamental . O governo pode agir limitando ou orientando a oferta de dinheiro, ou mesmo inibindo determinadas práticas concorrenciais” . Tal situação pode ser facilmente identificada, no caso do Brasil, pela existência de estabelecimentos com capital preponderantemente estatal, principalmente, antes da onda de privatização a qual o setor financeiro foi submetido.

“c) A aversão ao risco é muito arraigada entre os banqueiros, o que resulta na formação inconsciente de atitudes contrárias a possíveis inovações ou ao desenvolvimento de novos produtos”. Observa-se que, nos últimos anos, esta postura sofreu grandes alterações.

”e) Os bancos padecem de crônica dificuldade de diferenciar o produto de forma duradoura, e apresentam forte integração entre a produção e a comercialização dos serviços”. Destaca-se aí o posicionamento orientado para a

postura de vendas ao invés da postura voltada para marketing. Tais posicionamentos poderão ser vistos mais adiante.

“f) O cliente particular não revela, em geral, um grau de conhecimento adequado face ao aspecto abstrato de certos serviços bancários”. Notadamente, aponta para as dificuldades dos bancos quanto a disponibilização de informações aos clientes, o que em muitos casos ocorre até hoje, principalmente, quanto à cobrança de tarifas.

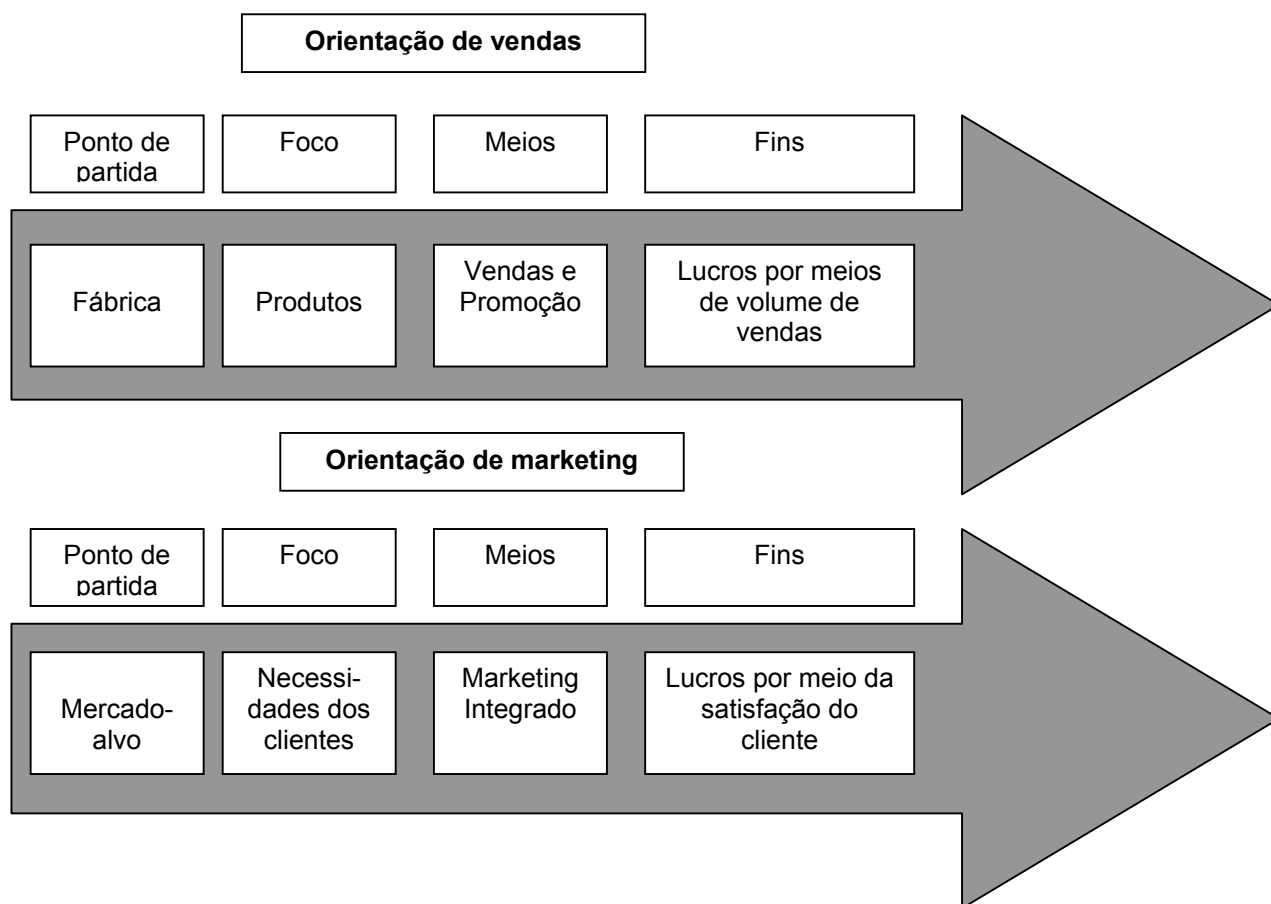
“g) Os bancos podem conseguir estabelecer relações permanentes com a clientela”. Observa-se aí um sinalizador ao marketing de relacionamento a ser praticado nas instituições bancárias.

“h) Marketing é encarado tipicamente como função de *staff*, enquanto que na indústria é considerado como uma das duas principais linhas de atividade da empresa, e, no comércio, como a única atividade significativa”. Essa situação, nos bancos brasileiros, somente num passado recente, sofreu mudanças significativas.

“i) Forte tendência à prática de reciprocidade”. Destaca-se aqui a forte vocação dos bancos na busca de lucratividade.

Percebe-se portanto que, até recentemente, a maioria dos bancos não praticava marketing de forma ampla e consistente, além disso, a orientação dessas instituições financeiras para o mercado, possuía fortes características de orientação para vendas. Tal orientação, segundo Kotler (2000), considera que os consumidores e as empresas, por vontade própria, normalmente, não compram os produtos da organização em quantidade suficiente, devendo, portanto, existir um esforço agressivo de vendas e promoção no sentido de quebrar a inércia ou resistência em relação às compras.

Para esse mesmo autor, evoluir nessa orientação seria passar para a orientação de marketing, que tem como chave para alcançar as metas organizacionais, o fato da empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para os clientes. Um comparativo apresentado por Kotler (2000, p. 41) ilustra os dois tipos de orientações:



**FIG.10: ORIENTAÇÃO DE VENDAS X ORIENTAÇÃO DE MARKETING**

Fonte: Kotler ,(2000)

Se na primeira orientação a venda é entendida como o ponto final de um processo, na segunda é apenas parte do processo e, muitas vezes, o início ou parte do marketing de relacionamento ( a ser estudado no capítulo seguinte).

Os bancos brasileiros, nesse sentido, evoluíram muito nos últimos anos, no caminho da orientação de marketing, além disso, algumas instituições financeiras já buscam estágios de orientação em relação ao mercado, que ultrapassam a orientação de marketing e enquadram-se na orientação de marketing societal. Essa última orientação, na concepção de Kotler (2000, p. 47) seria de “determinar as necessidades, os desejos e interesses dos mercados-alvo, e fornecer as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, de uma maneira que preserve ou melhore o bem estar do consumidor e da sociedade”.

Nesse sentido, pode-se destacar algumas ações, cifras e volumes envolvidos nessa nova orientação, ao observar-se a atuação social de alguns dos principais bancos brasileiros, conforme os dados FEBRABAN (2002) relativos ao ano 2000 elecandos a seguir:

O Banco do Brasil apoiou os programas AABB Comunidade, Geração de Emprego e Renda, Criança e Vida e BB Educar. Nesses programas, houve um investimento de R\$ 22,4 milhões.

A Fundação Bradesco, uma referência mundial em termos de comprometimento social, atendeu, em 2000, a mais de 100 mil alunos, a maior parte procedente de comunidades carentes. Tal ação envolveu investimento da ordem de R\$ 103,4 milhões.

O Banco Real consolidou seu apoio às iniciativas de caráter social investindo 12,6 milhões em atividades comunitárias. Já o Banco Itaú direcionou cerca de R\$ 11 milhões para 185 projetos que marcam sua atuação no terceiro setor, notadamente nas áreas de educação e saúde.

A Fundação BankBoston investiu R\$ 3 milhões em projetos sociais preponderantemente focados na educação de crianças e adolescentes em situação de exclusão social. Nessa mesma linha, a Caixa Econômica Federal contribuiu diretamente com R\$ 980 mil para o Programa Comunidade Solidária, apoiando ao Alfabetização Solidária e projetos de geração de renda nas áreas de artesanato.

O Banco Safra contribuiu com R\$ 1 milhão para o programa Capacitação Solidária que envolve cursos de atividades da AACD, Associação de Amparo à Criança Defeituosa e Hospital do câncer, da Fundação Antônio Prudente. Outro banco, o HSBC dirigiu R\$ 883 mil a diferentes projetos educacionais com foco no ensino fundamental, reforço escolar e capacitação profissional para crianças carentes e, na área da saúde, a neuropediatria e assistência às crianças portadoras de doenças renais crônicas ou soropositivas.

O Unibanco apresenta ações semelhantes com o seu programa Unibanco Ecologia. Tal programa objetiva patrocinar projetos de educação e preservação ambiental criados por ONGs ou entidades comunitárias instaladas próximas às suas agências.

Na mesma linha, o Citibank investiu R\$ 293 mil na formação de bibliotecas infantis e na capacitação de mediadores de leitura em diversos estados brasileiros, destinou outros R\$ 332mil à manutenção de praça, implantação de bibliotecas em hospitais infantis, doação ao Hospital do Câncer e concessão de bolsas de estudos para estudantes carentes. Finalmente, o BBV Banco destinou, em 2000, cerca de R\$ 750 mil a ações sociais relacionadas à saúde e educação.

Notadamente, alguns bancos já acompanham as tendências de postura das organizações frente às novas exigências da sociedade.

## **2.2. MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Relativamente, há pouco tempo, ter o conhecimento dos clientes, fornecedores, distribuidores e comunidade, era muito mais fácil. Tal conhecimento, muitas vezes, estava centralizado em pequenas anotações, ou apenas na mente de um comerciante ou gerente. Com o crescimento dos mercados, em muitos casos, ficou inviável o acompanhamento desses diversos atores que afetam o desempenho das organizações.

O marketing de relacionamento surge na tentativa de resgatar, com o uso da tecnologia, esses conhecimentos.

### **2.2.1 Conceitos e características**

Segundo Ganem (2002), a Tecnologia da Informação, que envolve *Customer Relationship Management* (CRM), *Business Intelligence* (BI), *e-business*, *e-learning*, *Application Software Provider* (ASP), disponibilizada no Brasil, por grandes e pequenos fornecedores, movimenta de US\$ 13 bilhões a US\$ 14 bilhões por ano, tendo crescimento de 60% no último triênio e deve aumentar 18% ao ano até 2006.

Especificamente, quanto ao CRM, a sua versatilidade de utilização pode ser verificada nos investimentos necessários para acessar a essa tecnologia, que variam desde US\$ 1 milhão de um pacote básico para uma companhia de grande porte, até R\$ 10 mil para um pequeno empresário.

Dentre os exemplos de efetiva utilização do CRM, Ganem (2002), destaca a atuação do Banco 1.net. Trata-se de um banco de acesso totalmente remoto onde a utilização do CRM permite o conhecimento dos clientes sem vê-los, além disso viabiliza ofertar os serviços mais apropriados a cada um.

Sobre uma postura de marketing até recentemente adotada, Kotler (1999, p. 155), cita: “Os profissionais de marketing de ontem achavam que a habilidade mais importante era conseguir novos clientes”. Essa postura, volta a referenciar uma orientação muito próxima a orientação de vendas, como visto anteriormente. O

mesmo autor ao comentar as mudanças ocorridas na forma de se praticar marketing, destaca: “o consenso entre os profissionais de marketing, hoje, é o inverso. O principal é manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente”. Fica aí evidente a extrema valorização dada, atualmente, ao marketing de relacionamento.

Sobre o assunto, comenta Nicckels (1999, p. 4), “de fabricantes de computadores a restaurantes de *Fast-food*, de colégios a museus, organizações de todos os tipos estão usando o marketing para descobrir o que os clientes querem e estão fazendo todo o possível para mantê-los, sempre retornando”. O mesmo autor ressalta a necessidade de uma nova definição de marketing que contenha, de forma explícita, a questão do relacionamento. Nesse posicionamento, para o autor, “marketing é o processo de estabelecer e manter relações de troca mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesse”.

Essa definição, aparentemente simples, tem uma conotação extremamente ampla, e demonstra a força que o tema relacionamento vem conseguindo no contexto de marketing. Alguns pilares tradicionais do marketing, são sintetizados nessa definição. Ao citar a necessidade de manter relações de troca, mutuamente, benéficas, o autor sinaliza que, somente é possível manter relacionamentos de longo prazo, se essa relação for benéfica para os dois lados. Outro aspecto importante na definição de Nicckels (1999, p. 4), é quanto à extensão das relações de marketing a grupos de interesse. Tal posicionamento é respaldado pelas principais correntes de marketing, como será visto mais adiante.

Em sua definição de marketing de relacionamento, Gordon (1998, p. 31) cita: “o marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”. Percebe-se a ênfase dada pelo autor a importância da formação de valor para os clientes, bem como, dos aspectos ligados a uma relação de longo prazo ser benéfica aos envolvidos.

Já para Etzel (2001, p.625), “o marketing de relacionamento é uma interação contínua entre comprador e vendedor, na qual o vendedor melhora permanente sua compreensão das necessidades do comprador, e o comprador torna-se cada vez mais leal ao vendedor, já que, suas necessidades estão sendo tão bem atendidas”. Na definição desse autor, é ressaltada importância do CRM na compreensão e

atendimento das necessidades dos clientes e, além disso, o autor aponta o marketing de relacionamento não como uma ação isolada, mas como um processo.

Ao referenciar o assunto marketing de relacionamento, Swift(2001, p. 13) define a gerência de relacionamento com o cliente, como “uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles”, verifica-se aí a mesma linha de posicionamento de Etzel (2001), quanto à importância do marketing de relacionamento no conhecimento dos clientes. O autor já destaca também a contribuição do CRM no aumento da lealdade e lucratividade dos clientes.

Já para Kotler (2000), o marketing de relacionamento busca estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios a longo prazo com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores -, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo. Essa abordagem de Kotler já amplia a atuação do marketing de relacionamento a diversas partes envolvidas.

Finalmente, Stone (1998) considera que, o marketing de relacionamento envolve uma ampla gama de técnicas e processo de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente que objetivam:

1. A identificação dos clientes de forma individualizada e nominal.
2. A criação de relacionamento entre sua empresa e seus clientes – um relacionamento que se prolonga por muitas transações.
3. A administração desse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa.

É ponto comum, dentre os diversos conceitos acima citados, a questão do relacionamento a longo prazo como forma de beneficiar os clientes e as organizações. Alguns autores, já na exposição de seu conceito, estendem esse relacionamento a outras partes envolvidas, como citado por Stone (1998) e Kotler (2000).

Nesse entendimento, o resultado final do marketing de relacionamento seria a formação de uma rede de relacionamentos, onde existiriam diversas partes beneficiadas.

Sobre esse aspecto, comenta Kotler (2000, p. 35), “o resultado final do marketing de relacionamento é a construção de um patrimônio corporativo singular, denominado rede de marketing”. No entendimento desse mesmo autor estariam

envolvidos, clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores e agências de propaganda, enfim, todos aqueles que poderiam construir relacionamentos profissionais mutuamente compensadores.

Outro ponto de interesse destacado pelo autor, é quanto às tendências dos modelos de concorrência passarem, cada vez mais, do enfoque entre empresas, para o enfoque de concorrência entre redes de marketing. Nessa situação, a habilidade na construção e administração dessas redes de relacionamentos passa a ser um fator extremamente importante na geração de vantagens competitivas.

Muitas empresas, numa visão míope, preferem a busca constante de novos clientes em detrimento dos clientes atuais, sem perceberem que essa postura gera desgastes às vezes irreversíveis, e, de elevados custos na manutenção e/ou ampliação de sua base de clientes.

Sobre esse assunto Vavra (1993) comenta que, no período de 1960 a 1990, os gastos com propaganda nos Estados Unidos quintuplicaram, chegando em 1990 a 128,6 bilhões de dólares. Somente os 100 maiores anunciantes, gastaram 340 milhões de dólares. O gráfico a seguir ilustra essa impressionante evolução:

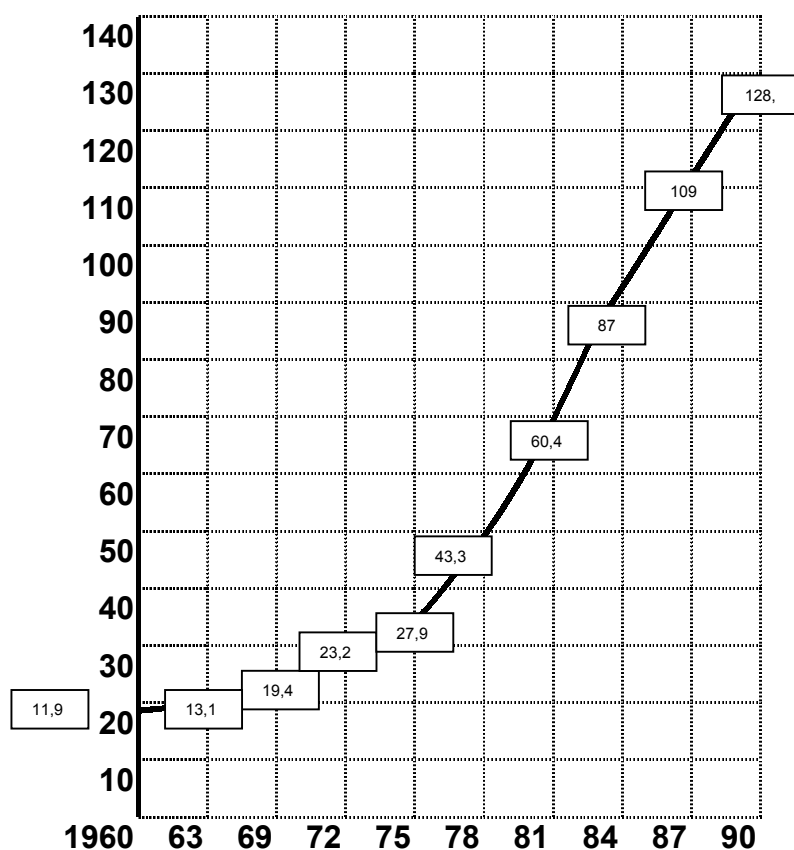


FIG. 11: GRÁFICO-GASTOS COM PROPAGANDA NOS ESTADOS UNIDOS (EM BILHÕES DE DÓLARES)

Fonte: *Advertising Age*, (apud VAVRA, 1993).



Vavra (1993) ressalta a contribuição que as novas mídias vêm dando para essa evolução de gastos, destacando entre elas a televisão a cabo, programas produzidos para televisão a cabo, programas de televisão associados, revistas especializadas, eventos de entretenimento, esportivos e culturais, mídias situadas em lojas e *shoppings*, patrocinadores e anunciantes em videocassetes, quadros de aviso em escritórios e escolas, redes de televisão em circuito fechado em escolas, aeroportos, restaurantes e supermercados, mala-direta seletiva, telemarketing ativo e receptivo. Além das novas mídias citadas pelo autor, pode-se destacar a Internet que, de 1990 até os dias atuais vêm expandindo-se de forma extraordinária.

O autor tem a percepção que, uma parcela desses gastos é para outros propósitos que não sejam necessariamente a obtenção de novos clientes, mas, chama a atenção para a necessidade de realocação dos esforços de marketing entre ferramentas e táticas que possibilitem a conquista e também a retenção de clientes.

Outro aspecto relevante, destacado por Vavra (1993), é quanto ao pós-marketing como um ponto importante dentro do contexto do marketing de relacionamento. Na figura a seguir, o autor demonstra as expectativas diferenciadas de duração da venda, na perspectiva do vendedor e do comprador:

<b>PERSPECTIVA DO VENDEDOR</b>	<b>PERSPECTIVA DO COMPRADOR</b>
Culminação de uma grande negociação de venda	Iniciação de um novo relacionamento
Oportunidade de transformar nosso trabalho em dinheiro	Preocupação com a atenção exigida pela nova venda
O fechamento da venda abre oportunidade para novos clientes potenciais	Quanta atenção e auxílio serão recebidos após a decisão de compra
transferência do cliente do departamento de vendas para o departamento de produção	Desejo de continuar a interagir com o departamento de vendas.

**FIG. 12: EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO À VENDA – VENDEDOR X COMPRADOR**

Fonte: Vavra (1993)

Observa-se perspectivas totalmente diferentes para vendedores e compradores, assim, tal como na orientação para vendas apresentada por Kotler

(2000) anteriormente, na perspectiva do vendedor, a venda representa praticamente o final no relacionamento, enquanto na perspectiva do comprador é muito mais do que isso. É justamente nessa diferença de perspectivas que reside a essência da prática do marketing relacionamento. Praticá-lo é bem mais que capacitar-se de recursos de *softwares* e *hardwares*. O ponto fundamental está no entendimento que a utilização desses recursos faz parte de um contexto cíclico, onde vender não é nem o início nem o fim de um processo, é parte do processo e muitas apenas está iniciando-se o relacionamento.

Muito se fala, nos dias atuais, nas dificuldades de se fidelizar clientes, tal dificuldade é latente uma vez que, em muitos mercados, os clientes possuem grandes facilidades de mudar de fornecedores de produtos ou serviços. Mas será que o cliente realmente quer mudar?

É inquestionável que, a palavra de ordem nos dias atuais é mudança, mudanças rápidas e em grandes quantidades, mas será que o cliente é que deve ter a preocupação de mudar, ou as empresas que devem buscar inovar, diversificar, surpreender e encantar seus clientes atuais?

Levitt (1990) sintetiza a diferenciação de perspectivas entre vendedor e comprador nos quadros a seguir:

ESTÁGIO DE VENDA	VENDEDOR	COMPRADOR
1. Antes	Vendendo esperança	Vaga necessidade
2. Namoro	Intenso e fogoso	Observador e esperançoso
3. Venda	Fantasia – cama	Fantasia – mesa
4. Depois	Procura outra venda algures	“Você não se importa?”
5. Muito depois	Indiferente	“Será que isso não pode ser melhorado?”
6. Próxima venda	Que tal uma nova?	“É mesmo?”

**FIG. 13: QUADRO - ESTÁGIOS E OBJETIVOS DA VENDA**

**Fonte: Levitt (1990)**

O VENDEDOR	O COMPRADOR
Objetivo alcançado	Julgamento adiado, aplica teste do tempo
Cessa a vendagem	Continua a compra
Enfoque em outro lugar	Enfoque na compra, quer confirmação das expectativas
Tensão aliviada	Tensão aumentada
Relacionamento reduzido ou findo	Relacionamento intensificado, compromisso feito

**FIG. 14: QUADRO- QUANDO É FEITA A PRIMEIRA VENDA**

**Fonte: Levitt (1990)**

Sobre o assunto referenciado nos quadros acima, o autor acrescenta uma discussão sobre pontos de vista. Para o vendedor, **ele ganhou** a preferência do comprador na venda efetuada; na visão do comprador, ele prestou um **favor** ao vendedor, portanto, nessa perspectiva, o vendedor está em débito com o comprador e deverá buscar a continuidade do relacionamento a partir dessa posição de desvantagem.

Essa abordagem dada é extremamente atual. Entretanto, é comum encontrar empresas agindo como se a cada negócio estivesse prestando um favor a seus clientes. Ora, quem está fazendo um favor a quem? Normalmente, é o cliente, salvo em situações excepcionais como por exemplo, monopólios, é o cliente que, diante da competitividade dos mercados têm maiores opções de escolher entre este ou aquele produto ou serviço.

Outro aspecto sinalizado pelo autor, é que os clientes não querem mudar de vendedores, e de fato isso é verdade, quem gosta de a cada compra buscar um novo vendedor? Esse processo envolve desgastes que vão desde a procura de um novo ofertante, até a possibilidade de uma nova insatisfação que pode até mesmo superar a experiência anterior.

Ao comparar o relacionamento vendedor/comprador com um casamento, Levitt (1990) destaca a necessidade de estar constantemente identificando o quanto

está sendo satisfatória essa relação, tal ação objetiva interferir positivamente na busca da preservação máxima dos atrativos de uma relação no longo prazo.

Levitt (1990) demonstra algumas coisas boas e más que efetivamente afetam o relacionamento entre vendedor e comprador conforme o quadro a seguir:

COISAS BOAS	COISAS MÁΣ
Iniciar telefonemas positivos	Fazer apenas visitas após chamados
Fazer recomendações	Fazer justificativas
Sinceridade na linguagem	Linguagem para acomodar
Usar telefone	Usar correspondência
Mostrar apreço	Esperar por mal entendidos
Fazer sugestões de serviço	Esperar por pedidos de serviço
Usar “nós” na linguagem de solução de problema	Usar “nós” em linguagem legal
Atacar problemas	Somente responder a problemas
Usar jargão / estenografia	Usar comunicações longas e tortuosas
Arejar problemas de personalidade	Ocultar problemas de personalidade
Falar de nosso “futuro juntos”	Falar do bem que houve no passado
Rotinizar o atendimento	Atendimento apressado de emergência
Aceitar responsabilidade	Transferir a culpa
Planejar o futuro	Repetir o que foi feito no passado

**FIG. 15 : COISAS QUE AFETAM RELACIONAMENTOS**

**Fonte: Levitt (1990)**

Nesse quadro, o autor destaca algumas ações que contribuem de forma positiva ou negativa na manutenção de relacionamentos, observa-se que as ações elencadas na segunda coluna, indicam um posicionamento apático diante dos clientes. Já na primeira coluna, são apontadas ações que denotam a postura pró-ativa que as organizações devem buscar, objetivando manter relacionamentos de longo prazo.

Nickels( 1999, p. 4), ao comentar o que ele chama de marketing transacional, que diferencia-se da orientação para vendas, o definiu da seguinte forma:

“ no marketing transacional, os vendedores colocam o foco em trocas individuais e isoladas que satisfazem as necessidades de um cliente em uma hora e local determinados”. O autor ressalta que, nessa modalidade de marketing, a tendência é de concentrar a atenção em atrair novos clientes para futuras trocas, ao invés de desenvolver relacionamentos mais estreitos com os cliente atuais.

Na medida em que a ênfase é dada às novas trocas em detrimento da valorização do relacionamento, os laços de confiança e compromisso entre as partes não são desenvolvidos. Nickels (1999) destaca ainda um aspecto interessante nesse tipo de relação, na qual a questão do preço, já que não existem maiores laços de afinidade, é suficiente para fazer com que o cliente mude de fornecedor. Tal situação, por vezes, leva a guerras de preços, extremamente prejudiciais às organizações.

Nickels (1999, p. 5) contrapõe o marketing na perspectiva transacional em relação ao marketing de relacionamento no seguinte quadro:

<b>MARKETING TRANSACIONAL</b>	<b>MARKETING DE RELACIONAMENTO</b>
Ênfase em conquistar novos clientes	Ênfase em manter os clientes atuais, bem como conquistar novos.
Orientação para o curto prazo	Orientação para o longo prazo
Interesse em realizar uma única venda	Interesse em vendas múltiplas e relacionamentos duradouros
Compromisso limitado com os clientes	Alto nível de compromisso com os clientes
Pesquisa sobre as necessidade dos clientes utilizada para completar uma transação	Pesquisa contínua a respeito das necessidades dos clientes utilizada para melhor o relacionamento
Sucesso significa realizar uma venda	Sucesso significa lealdade do cliente, compras repetidas , recomendações dos clientes e baixa rotatividade
Qualidade é uma preocupação da produção	Qualidade é uma preocupação de todos os empregados
Compromisso limitado com o serviço	Alto grau de compromisso com o serviço

**FIG. 16: MARKETING TRANSACIONAL X MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Fonte: Nickels (1999)

Sobre essa necessidade de mudança de postura, comenta Swift (2001, p. 1): “na década de 1990, os papéis do comprador e do provedor/fornecedor se inverteram: os clientes deixaram de ser ‘caçados’ para serem tratados como especiais e ‘cultivados’. Antigamente, os fornecedores jogavam o papel de caçador”.

Numa perspectiva semelhante, mas especificamente quanto ao setor bancário, Mac Tavish (1991, p. 57) relaciona diversas maneiras pelas quais a atividade bancária de relacionamento difere dos métodos mais tradicionais orientados para transações conforme o quadro a seguir:

	ATIVIDADE DE RELACIONAMENTO	ATIVIDADE DE TRANSAÇÃO
<b>OBJETIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucratividade do relacionamento total com o cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucratividade de cada transação</li> </ul>
<b>ESTRATÉGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetração entre os clientes já existentes.</li> <li>• Vendas cruzadas de serviços de crédito, não crédito e depósitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume de novos negócios</li> <li>• Ênfase a crédito</li> </ul>
<b>MARKETING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase a marketing</li> <li>• Conhecimento do produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigido para o produto</li> <li>• Ênfase a crédito</li> </ul>
<b>FUNÇÕES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento de relações internas e externas</li> <li>• Coordenação de esforços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendas</li> <li>• Trabalho individual</li> </ul>

**FIG.17: ATIVIDADE DE RELACIONAMENTO X ATIVIDADE DE TRANSAÇÃO**

Fonte: *Sloan Management Review*, (apud MAC TAVISH, 1991)

Essa nova postura de relacionamento dos bancos e clientes, reflete uma nova ênfase dada no contexto de marketing. Nela, as organizações buscam ter uma fatia maior dos negócios dos clientes atuais, ao invés de buscar sempre novos clientes.

No caso específico dos bancos, estende-se essa ação no sentido de tornarem-se o primeiro ou principal banco do cliente, ou seja, aquele no qual ele concentra o maior número de transações.

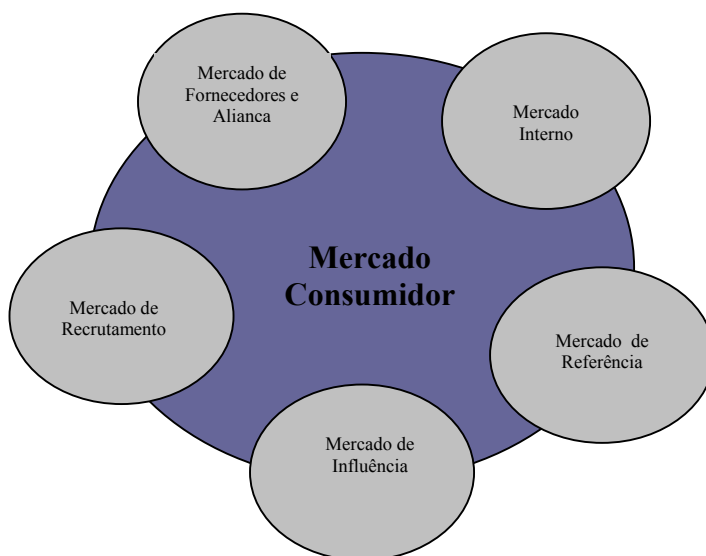
Mac Tavish (1991, p. 57), ao citar uma pesquisa sobre bancos feita no Canadá, afirma: “por outro lado, fica claro que o estabelecimento e a manutenção de um posição de banco principal está se tornando cada vez mais difícil entre os

bancos”. Mac Tavish (1991, p. 57) também comenta sobre os resultados das pesquisas apontarem um tendência para a utilização de mais bancos no fornecimento de serviços: “surpreendentemente, 82% das empresas entrevistadas estão dispostas a recorrer a um banco ‘B’”. As dificuldades em tornar-se o principal banco do cliente, estão intimamente ligadas à competição existente no setor e, conseqüentemente, a maior oferta de produtos e serviços, e implicam a maximização de esforços no sentido de aprimorar relacionamentos.

A necessidade de considerar a questão do relacionamento de uma forma ampla, onde são valorizadas as diversas partes envolvidas, tem respaldo na abordagem de diversos autores. Nickels (1999, p. 6) refere-se a essa questão, ao citar os clientes e outros grupos de interesse, e define: “grupos de interesse são indivíduos e organizações, incluindo os empregados, fornecedores, acionistas e a comunidade”.

Tal assunto têm respaldo numa visão ampla de marketing onde, o cliente, o vendedor, e o acionista são apenas parte, diga-se de passagem extremamente importantes, de um processo mais abrangente de relacionamento.

Nesse processo é identificada, por exemplo, para um vendedor insatisfeito, a dificuldade de atender de forma satisfatória aos clientes, ou, a preocupação quanto à manutenção de parcerias com os fornecedores no sentido de, por exemplo, não atrasar a produção ou a qualidade dos produtos finais. Peck et al (1999, p. 23) aborda o assunto de maneira extremamente consistente ao apresentar o seguinte modelo:



**FIG.18 : O DOMÍNIO DO MERCADO DE FORNECEDORES E ALIANÇA**

Fonte: Peck et al, (1999)

O modelo apresentado por Peck et al (1999) demonstra a amplitude do assunto relacionamento a partir de seis mercados, sendo eles:

1)O mercado consumidor. Nesse mercado, a ênfase é quanto aos benefícios gerados em relacionamentos de longo prazo, tais relacionamentos envolvem aspectos positivos tanto para clientes, como para organização.

2)O mercado de referência. Aqui é destacada por Peck et al (1999) a importância de se obter informações, referências e recomendações, para respaldar as decisões de compra. Nesse sentido, preocupações com a imagem da empresa, num contexto amplo, ganham uma elevada dimensão.

3)Os mercados internos. Nesses mercados são valorizadas ações positivas que objetivam fortalecer o relacionamento entre funcionários, departamentos e a empresa . Aqui, o endomarketing têm importante papel.

4)O mercado de recrutamentos. Tal mercado sinaliza para a flexibilização das tradicionais práticas de relação entre capital e trabalho, em relações modernas onde o mercado de trabalho possibilita às organizações, acessarem vários profissionais de diversas áreas. Evidentemente, uma parcela de profissionais, de acordo com interesses deles próprios e das empresas, ainda continuam com os vínculos tradicionais de trabalho. Na definição, quanto ao tipo de vínculo entre empregado e empresa, pode optar-se, por exemplo, na manutenção dos vínculos tradicionais para aqueles funcionários ligados às atividades essenciais da organização. Essa postura pode ser uma forma de preservar sigilo e tecnologias.

5)O mercado de influência. Esse mercado envolve governos, entidades de classe, investidores, grupos de pressão, outras empresas e a mídia. Essa entidades têm grande importância nas decisões de compra dos clientes e nas decisões de investidores. Tal influência desdobra-se a ponto de influenciar até mesmo a legislação, que afeta ou venha afetar a empresa.

6)O mercado de fornecedores e aliados. Aqui, a construção de parcerias entre empresas e fornecedores têm papel fundamental, nesses casos no lugar de um grande número de fornecedores que travam entre si uma batalha para fornecer seus produtos, existe a seleção daqueles de maior habilidade ou potencialidade para atuar não apenas como um fornecedor, mas como um parceiro, no sentido de buscar ganhos recíprocos e relacionamentos de longo prazo. Tal parceria é comum e



fundamental para sistemas do tipo *Just In Time*. Neles, como os produtos são entregues somente quando solicitados pelos compradores, a confiança, a qualidade e pontualidade do fornecedor são fundamentais.

Esse tipo de parceria, viabiliza uma melhor utilização de recursos por parte do comprador, uma vez que, as pessoas, as instalações e os recursos financeiros, dentro outros, podem ser melhor aproveitados.

Quando Peck et al (1999), cita no sexto mercado a palavra aliados, ela indica que esses são fornecedores basicamente de competências e capacidades, enquanto os mercados fornecedores suprem as organizações com matérias primas e produtos.

Sobre o assunto parcerias, Martins(2001, p. 75) cita o exemplo de estruturas extremamente verticalizadas, como é o caso da atuação inicial da Ford no Brasil : “a Ford produzia o aço, o vidro, centenas de componentes, pneus e até a borracha para a fabricação dos seus automóveis”, na Fordlândia no Amazonas plantava-se até seringueiras para gerar matérias-primas para a produção de automóveis. Nesse exemplo, dado pelo autor, está destacada uma das vantagens dessa verticalização que é justamente a independência em relação a terceiros. Tal situação porém, apresenta diversos aspectos extremamente negativos, que vão desde a necessidade de realizar grandes investimentos e imobilização de recursos, até a menor flexibilidade para alterar processos produtivos e adequação as variações de mercado.

A verticalização exacerbada, no caso da Ford, provavelmente, justificou-se em dado momento pela inexistência dos fornecedores necessários ao andamento da produção, porém, até recentemente, era comum, por exemplo, um banco fazer todo o processo que envolve o seu negócio, atuando desde a manutenção de máquinas até o transporte e microfilmagem de documentos. Evidentemente, a verticalização não apresenta apenas desvantagens, além da independência permitida por esse tipo de estrutura, destacam-se aspectos como autonomia e maior controle da tecnologia.

Num outro sentido, as empresas que procuram uma maior horizontalização, buscam relacionamentos duradouros com seus fornecedores. Nessa situação, ter um número exagerado de fornecedores pode ser um complicador.

Martins (2001) cita os casos da rede Le Postiche, especializada em artigos de couro e acessórios, com cerca de 120 lojas, que reduziu em 1998 o número de fornecedores de 400 para 80, e o caso da Gessy Lever que em 1996 possuía 180

fornecedores apenas na área de transportes e, em menos de três anos, reduziu esse número para 58. Outro caso citado por Martins (2001) é o da Volkswagen, na fábrica de caminhões em Resende, no Rio de Janeiro, que teve a atividade física do fornecedor levada ao chão da fábrica. Nesse caso, o parceiro é quase uma extensão da própria Volkswagen e, em nada lembra o início de atuação da Ford no Brasil.

Os quadros a seguir demonstram alguns aspectos elencados por Martins (2001, p. 76) sobre as vantagens e desvantagens que envolvem a verticalização e a horizontalização.

VANTAGENS E DESVANTAGENS DA VERTICALIZAÇÃO	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independência de terceiros</li> <li>• Maiores lucros</li> <li>• Maior autonomia</li> <li>• Domínio sobre tecnologia própria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maiores investimentos</li> <li>• Menor flexibilidade ( perda de foco)</li> <li>• Aumento da estrutura da empresa</li> </ul>

**FIG. 19 : VANTAGENS E DESVANTAGENS DA VERTICALIZAÇÃO**

Fonte: Martins (2001)

VANTAGENS E DESVANTAGENS DA HORIZONTALIZAÇÃO	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos</li> <li>• Maior flexibilidade e eficiência</li> <li>• incorporação de novas tecnologias</li> <li>• Foco no negócio principal da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor controle tecnológico</li> <li>• Deixa de auferir lucro do fornecedor</li> <li>• Maior exposição</li> </ul>

**FIG. 20: VANTAGENS E DESVANTAGENS DA HORIZONTALIZAÇÃO**

Fonte: Martins (2001)

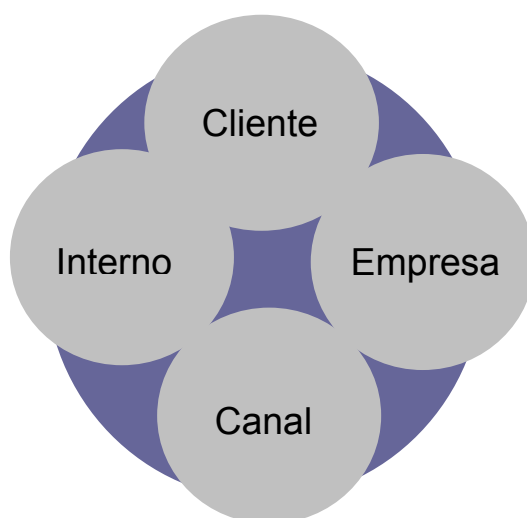
Swift (2001) destaca a necessidade de ver a questão do relacionamento de forma ampla, apontando para uma definição de cliente mais abrangente, envolvendo diversas partes, e com a seguinte caracterização:

**Cliente.** É o cliente visto de uma maneira mais tradicional, ou seja, aquele que compra o produto ou o serviço final. Normalmente, um indivíduo ou uma família.

**Empresas para empresas.** Nesse caso, o cliente é outra empresa que compra o produto (ou serviço), adicionando-o no seu processo de fabricação. Trata-se, normalmente, de componentes ou matérias primas.

**Canal/Distribuidor/Franquia.** Aqui estão as pessoas ou organizações que, normalmente não trabalham diretamente para o fabricante e, não estando diretamente em sua folha de pagamentos, compra o produto para vender ou para utilizá-lo como seu representante ou ponto de venda.

**Cliente interno.** São as pessoas ou unidades de negócios dentro da empresa, podendo ser também por exemplo uma companhia associada. Precisa de participar do produto ou serviço para obter sucesso nos próprios objetivos de negócios. Para o autor, normalmente, este é o cliente mais ignorado de uma organização e, pelo menos potencialmente, o mais lucrativo. Essa caracterização do autor leva à seguinte relação:



**FIG. 21: TIPOS DE CLIENTES**

Fonte: Swift (2001)

O marketing de relacionamento vem surgindo como um assunto de vanguarda, algo novo, a bem da verdade em sua essência, o marketing de relacionamento já vem sendo praticado há muito tempo, aquele comerciante que tempos atrás possuía uma pequena mercearia, na qual, muitas vezes, era o principal ponto de aquisição de produtos para as comunidades, já praticava marketing de

relacionamento. Esse comerciante detinha um conhecimento profundo das características, desejos necessidades e demandas de seus clientes. Era comum, por exemplo, ao chegar um novo brinquedo, o comerciante sugerir que determinado cliente comprasse esse novo brinquedo para presentear, seu filho que estava prestes a fazer aniversário.

Tal conhecimento, na maioria das vezes, era desvinculado de formalidades sendo retido em fichas, cadernetas e em grande parte apenas na mente desse comerciante. Além disso, numa análise mais ampla, esse conhecimento e ações personalizadas geradas por ele, estendiam-se muitas vezes a fornecedores, funcionários e outros envolvidos. Com o passar do tempo e o crescimento dos mercados, e, na medida que houve a necessidade de ampliar os negócios para atender a um número maior de clientes, esse comerciante foi perdendo essa capacidade tão simples mas eficaz de, entender e atender seu mercado.

Algumas empresas ainda valorizam essa forma de ver seu negócio, Freemantle (1994, p.174), cita o Banco da Escócia, como exemplo, em atendimento ao cliente, “cultivar ótimas relações com os clientes é também uma alta prioridade para o banco da Escócia”. O autor comenta sobre a valorização de pequenos detalhes, tais como, cartas personalizadas e a ênfase ao contato pessoal. Naquela instituição, os gerentes procurarem conhecer seus clientes para realmente entender seus problemas, e, no caso de pessoas jurídicas, saber como essas empresas trabalham,: “O objetivo geral é tratar os clientes como seres humanos e não como uma série de números de contas bancárias”.

Mas, como empresas que possuem centenas, milhares e muitas vezes milhões de clientes podem atender de forma satisfatória a esses clientes? A resposta está na utilização de instrumentos cada vez mais sofisticados, envolvendo *softwares* e *hardwares* extremamente complexos, que permitem ampliar os conhecimentos sobre os clientes e outras partes envolvidas nas redes de marketing, e, além disso, oferecer produtos customizados e apropriados as suas características.

## 2.3 O CAMINHO DA FIDELIZAÇÃO

Em mercados competitivos, onde as facilidades de mudanças de fornecedores de produtos e serviços são maiores, a palavra fidelização assume uma

conotação extremamente subjetiva. Nessas situações, são grandes os esforços das empresas, na tentativa de manter relacionamentos a longo prazo e, em muitos casos, tais esforços são insuficientes. Entender os diversos aspectos que envolvem a fidelização, passa a ser um ponto fundamental no sentido de promover a manutenção de clientes. A seguir, serão tratados diversos aspectos que podem facilitar o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para a fidelização dos consumidores.

### **2.3.1 Valor para o cliente**

O dicionário de Aurélio Buarque de Holanda (1986, p. 1750) aponta a seguinte definição de valor: “ é o equivalente justo em dinheiro, mercadoria etc, especialmente de coisa que pode ser comprada e vendida” , nesse capítulo a abordagem ao tema será feita no sentido de ampliar a definição de valor não restringindo a aspectos meramente monetários.

Nos últimos anos, a questão da geração de valor para os clientes vem adquirindo uma dimensão até então não vista. Para Tucker (1999, p. 3), “ hoje, a palavra em vigor nos negócios é valor” e acrescenta sinalizando a importância do valor no contexto de marketing: “se os produtos ou serviços de uma empresa atendem às necessidades de um comprador e este considera justo o preço pedido, podemos dizer que o negócio produziu valor para o comprador”.

Churchill (2000, p. 10 -13) já coloca o valor como uma nova orientação do marketing. Na sua definição, o enfoque de marketing seria a geração de valor para o cliente, e define marketing voltado para o valor como: “ uma filosofia empresarial que se concentra em desenvolver e entregar um valor superior para os clientes como modo de alcançar os objetivos da organização”. Churchill (2000, p. 10 -13) elenca seis princípios do marketing voltado para o valor destacados a seguir:

“Princípio do cliente: concentre-se nas atividades de marketing que criam e fornecem valor para o cliente”. Tal princípio parte do pressuposto que, apenas reconhecer que as trocas com os clientes são a vida das organizações, não é suficiente para centrar as ações de marketing, é preciso dar um passo adiante, o marketing voltado para o valor centra-se nas formas de criar valor para os clientes.

De fato, normalmente, os clientes somente adquirem produtos e serviços quando geram algum tipo de valor para eles.

” Princípio do concorrente: Ofereça um valor superior aos clientes em relação às opções da concorrência”. Esse princípio dá novo enfoque para as estratégias competitivas ao apontar para uma concorrência centrada na oferta de valor para os clientes.

“Princípio proativo: mude o ambiente para melhorar as chances de sucesso”. Aqui o autor destaca a importância de reagir às mudanças ambientais e considera primordial as ações empresariais no sentido da geração de valor.

Tais atitudes podem ser por exemplo, a busca de recursos junto aos acionistas e bancos, para a realização de investimentos, ações junto aos governos, para aprovar e agilizar regulamentações, ações junto aos funcionários para aumentar a motivação, ações junto aos clientes para conhecer e demandar seus produtos, todas elas dentro do enfoque da geração de valor.

“Princípio interfuncional : Use equipes interfuncionais, quando elas melhorarem a eficiência e a eficácia das atividades de marketing”. Esse princípio valoriza ações integradas no desenvolvimento e manutenção das atividades de marketing, possibilita dessa forma, a visualização sob diversas óticas das questões que envolvem a formação de valor.

“Princípio da melhoria contínua: melhore continuamente o planejamento, a implementação e o controle de marketing”. Nesse princípio, é destacada a importância de buscar melhorias contínuas na geração de valor, se o líder, simplesmente por ser líder, não busca melhorias, os demais muito provavelmente estão buscando, e em dado momento podem assumir a liderança.

“Princípio do *Stakeholder* : considere o impacto das atividades de marketing sobre outros públicos interessados na organização”. Aqui é apontada a necessidade de se considerar diversos públicos nas decisões de marketing. Churchill (2000) cita os seguintes exemplos de *stakeholders*: clientes, concorrentes, fornecedores, revendedores, órgãos governamentais, funcionários, comunidades locais, grupos de pressão, financiadores e proprietários. Mais uma vez, o autor posiciona-se de forma moderna quanto ao papel do marketing e a geração de valor, você não pode por exemplo na busca da obtenção de valor para os clientes, expor os funcionários ou a comunidade a situações de risco.

Churchill (2000, p. 14-18) apresenta a seguinte equação de valor :

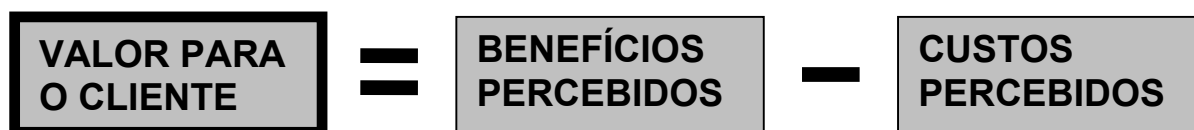


FIG. 22: EQUAÇÃO DO VALOR PARA O CLIENTE

Fonte: Churchill (2000)

A abordagem desse autor é particularmente interessante quando ele desdobra os benefícios e custos da equação como ilustra a figura:

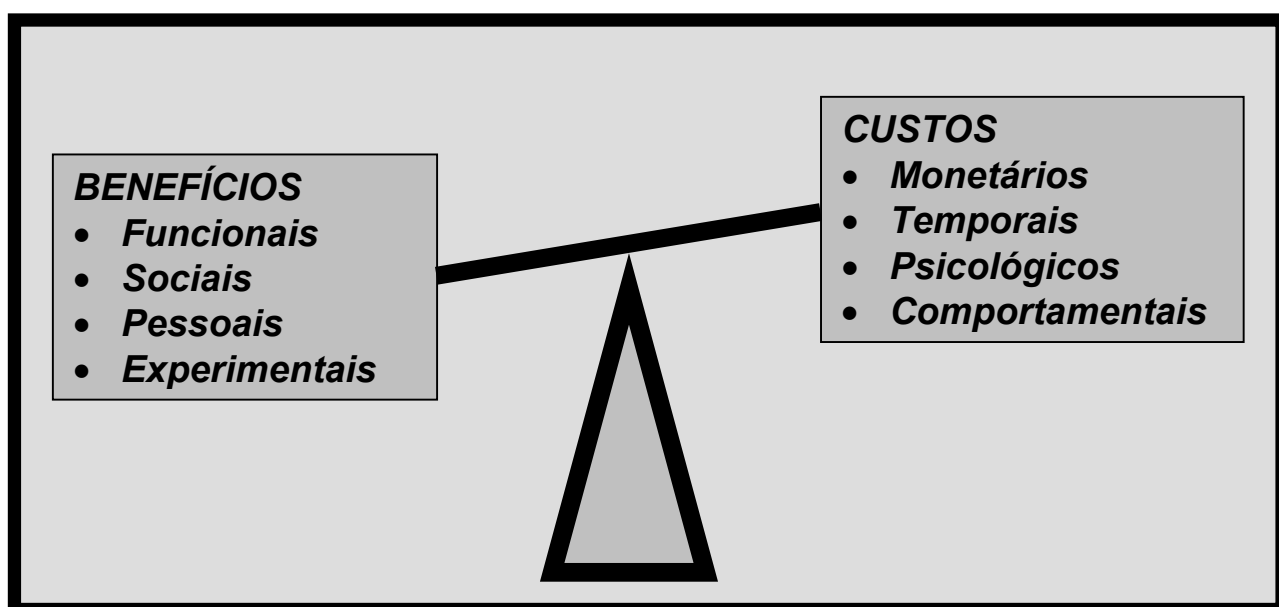


FIG. 23: CUSTOS E BENEFÍCIOS PARA O CLIENTE

Fonte: Churchill (2000)

Churchill (2000, p. 15-17) apresenta as seguintes definições para benefícios:

“**Funcionais:** os benefícios tangíveis recebidos em bens e serviços”. Aí estão os benefícios ligados à função do produto ou serviço. Por exemplo, a função de um sanduíche do McDonalds é matar a fome, assim como a função de um carro é de transportar. Deve-se ressaltar o caráter pessoal desse benefício, sendo que, num mesmo produto ou serviço podem ser identificadas múltiplas funções, dependendo

do cliente ou da situação. Um automóvel Ferrari, por exemplo, pode ter a função exclusiva de gerar status ao seu proprietário.

**“Sociais:** as respostas positivas que os clientes recebem de outras pessoas por comprar e usar determinados produtos ou serviços”. Esses benefícios relacionam-se às questões que envolvem, dentre outros aspectos, Status e a força de uma marca. Por exemplo, ao comer no McDonalds no “Mc dia feliz”, dia no qual toda a venda do “Big Mac” é direcionada para causas sociais, as pessoas farão comentários positivos quanto a essa ação do consumidor. Um proprietário de uma Ferrari, normalmente, terá benefícios sociais maiores do que o proprietário de um Fusca.

**“Pessoais:** os bons sentimentos que os clientes experimentam pela compra, propriedade e uso de produtos, ou pelo recebimento de serviços”. No mesmo exemplo do “Mc dia Feliz” as pessoas podem, independente dos comentários de outros, sentirem satisfação pessoal em contribuir para causa sociais ao lanchar no McDonalds. Sentimento semelhante pode ter um ambientalista ao comprar produtos recicláveis ou com características biodegradáveis.

**“Experimentais:** o prazer sensorial que os clientes obtêm com produtos e serviços”. Esse benefício está ligado ao sabor, perfume e ambiente, dentre outros aspectos. No exemplo do “Mc dia feliz”, a experiência pode ser muito ruim se ao chegar ao local o cliente for mal tratado por um funcionário, o sanduíche demorar muito para ser servido e estiver com gosto desagradável. Nesse caso, os benefícios experimentais teriam sido baixos, ou seja, a experiência de ir ao McDonalds no “Mc dia feliz” teria sido ruim.

Quanto aos custos, Churchill (2000, p. 17-18) os define das seguintes formas:

**“Monetários:** a quantidade de dinheiro que os clientes pagam para receber produtos e serviços”. Aqui estão incluídos juros e taxas de transporte, dentre outras. No mesmo exemplo do “Mc dia feliz”, além do valor pago pelo sanduíche, estariam envolvidos também o valor do transporte, gorjeta a um “flanelinha” ou estacionamento, enfim, tudo que está envolvido na aquisição e consumo do produto ou serviço.

**“Temporais:** o tempo gasto comprando produtos e serviços”. Nesse custo, inclui-se, por exemplo, o tempo de espera em uma fila, o tempo de deslocamento de um estacionamento até uma loja ou o tempo demandado para escolher um produto.



No exemplo do “Mc dia feliz”, para uma pessoa que mora num bairro muito distante de um McDonalds, o custo temporal será elevado.

Mckenna (1998, p. 37), sobre os aspectos temporais, comenta: “as expectativas cada vez maiores do novo consumidor em relação às características das escolhas, são um dos efeitos da crescente pressão do tempo”, sugerindo que, para um comprador que se preocupa com o tempo, devem os fornecedores disponibilizar um menu de opções de compras mais generoso, que ofereça vários níveis de preços diferentes para reduzir o tempo que esse comprador gastaria, indo a diversos lugares para pesquisar e comparar preços.

**“Psicológicos:** a energia e a tensão mentais envolvidas em fazer compras e aceitar riscos dos produtos”. Normalmente quanto maiores as conseqüências num eventual erro na aquisição de produtos ou serviços, maiores os custos psicológicos envolvidos. Ao adquirir um carro ou um imóvel, os custos psicológicos envolvidos, normalmente, são extremamente altos. Nessa situação os compradores ficam tensos na escolha e negociação desses produtos e, fatores como a reputação de uma empresa ou garantias envolvidas, são fundamentais para reduzir esses custos.

Estendendo-se esse conceito, ao exemplo do “Mc dia feliz”, ter um estacionamento seguro para os clientes, já seria suficiente para provocar alguma redução nesse custo.

**“Comportamentais:** a energia física que os clientes despendem para comprar produtos e serviços”. Esse custo envolve, justamente, o cansaço físico envolvido na aquisição de produtos e serviços. Ter que caminhar ou dirigir por grandes distâncias, ficar muito tempo numa fila para comprar um “Big Mac”, ou ter que estacionar muito longe do local de compras, são exemplos de situação nas quais esse custo estará substancialmente elevado.

Outro autor, que apresenta a composição de valor forma próxima, é Lovelock (2001), para ele, na formação de valor estão envolvidos benefícios e custos temporais, psicológicos, físicos, e sensoriais.

Kotler (2000) define a equação de formação de valor de maneira semelhante a Churchill (2000), através da seguinte equação :

$$\text{Valor} = \frac{\text{Benefícios}}{\text{Custos}} = \frac{\text{Benefícios práticos} + \text{benefícios emocionais}}{\text{Custos monetários} + \text{de tempo} + \text{de energia} + \text{psicológicos}}.$$

Csillag (1995, p. 62) destaca alguns aspectos importantes na definição do valor real de um produto processo ou sistema: “o valor real do item depende tanto de condições locais quanto temporais. Assim, uma geladeira vale mais em regiões tropicais do que no Pólo Norte, acessórios para Árvore de Natal “valem mais em dezembro do que em março”.

Tal definição corrobora com abordagem típica de marketing apresentada por Kotler (2000, p. 30) e Churchill (2000, p. 10), na medida em que, o valor têm que ser considerado na perspectiva do cliente, ou seja, ele percebe mais valor numa “Árvore de Natal” no mês de dezembro do que em março, assim como o cliente percebe mais valor em uma geladeira em regiões tropicais do que no Pólo Norte.

Csillag (1995, p. 62), valorizando os aspectos relacionados a percepção do cliente, apresenta a seguinte expressão para valor:

$$\text{Valor Percebido} = \frac{\text{Benefícios Percebidos}}{\text{Preço}}$$

Ao entender preço de uma forma ampla, Nickels (1999, p. 222) posiciona-se: “o preço percebido refere-se a qualquer coisa que os consumidores acreditem que devem dar em troca dos benefícios recebidos. (...) pode incluir o tempo, a inconveniência ou o dinheiro adicional que o cliente deve investir(...)” percebe-se que, a definição dada por Nickels segue linha semelhante às definições de Churchill (2000, p. 10) e Kotler (2000, p. 30) e Csillag (1995, p.62).

Tucker (1999, p. 03) já aborda a questão da formação de valor, de forma um pouco diferente ao considerar valor como a combinação de três fatores: qualidade, serviço e preço. Caracterizando-os da seguinte forma:

**“Qualidade:** significa os aspectos físicos, tangíveis de um produto. No caso de um serviço, a qualidade do trabalho existente, as amenidades físicas oferecidas ou não, pela empresa”.

“**Serviço:** “este será o ‘fator S’ , pelo qual estaremos nos referindo tanto no nível do serviço percebido pelo cliente (quanto foram atenciosos aqueles que realizavam o atendimento?), quanto, em quantidade dos serviços que foram comprados ou oferecidos juntamente com ‘produto’”.

“**Preço:** talvez este seja o mais simples dos três. O que você pagou por aquilo que obteve? Isto é o preço”.

A combinação desses três fatores formam a “Proposição de Valor” oferecida aos clientes. Nessa abordagem, apesar do tema ser tratado de forma um pouco diferente, está dentro das perspectivas até então apresentadas, inclusive quanto ao envolvimento de aspectos tangíveis e intangíveis nos produtos e serviços.

Cobra (2000, p. 118) trata da questão do valor com a seguinte definição: “valor é, portanto, quanto valem para os clientes de um determinado serviço os benefícios técnicos deste, os serviços que lhe são agregados, e ainda seus benefícios econômicos e sociais”

Na mesma linha de enfatizar, no contexto de marketing, os aspectos relacionados ao valor, Piercy (*apud* HOOLEY, 2001) define como ponto fundamental no conhecimento sobre fundamentos de marketing, o aprimoramento da forma de olhar para o mercado enxergando-o como um processo de ir às compras. Tal autor acredita na prática do marketing não como uma atividade departamental ou funcional nas empresas, mas como um processo que é motivado pela criação de valores para os clientes.

Webster (*apud* Hooley 2001), também referindo-se a importância dos aspectos do valor para o marketing, apresentou um modelo, no qual, o ato da compra deveria ser visto como o projeto de gerenciamento de todos os processos empresariais para: definir, desenvolver e oferecer valor para os clientes.

Nesse modelo é dada a seguinte sugestão para esses processos:

**A)Processos de definição de valor:** aqui estariam incluídos os processos que buscam capacitar a organização a entender o ambiente no qual ela opera melhor ( como pesquisa de marketing, estudos de preferências e necessidades do cliente, comportamento de compras, uso do produto e assim por diante). Tais processos buscam a percepção mais clara de seus próprios recursos e aptidões, e a avaliação do que efetivamente a empresa cria de valor para seus clientes.

Esses processos partem do pressuposto básico de marketing, no qual somente é possível atender aos desejos, necessidades e demandas dos

consumidores, e numa perspectiva mais consistente, gerar valor para eles, a partir do conhecimento do que tais clientes necessitam, desejam, demandam e valorizam.

**B) Processos de desenvolvimento de valor:** nesse caso, a criação de valor estaria ligada ao que o autor chamou de corrente de valor, e as estratégias deveriam abranger, a obtenção e o desenvolvimento de novos produtos e serviços, canais de distribuição, seleção de vendedores, parceria estratégica com provedores de serviços ( por exemplo: crédito, gerenciamento de *data-base*) desenvolvimento de estratégia de preços e, finalmente, o desenvolvimento de propostas de valor para clientes.

A abordagem do autor, sintoniza-se com a proposição dos seis mercados apresentada por Peck et al (1999, p.23), onde é indicada a necessidade de considerar aspectos que envolvem a seleção de mão de obra e a formação de parcerias estratégicas com fornecedores e distribuidores.

**C) Processo de oferecimento de valor:** aqui estariam incluídos os processos que capacitam a oferta de valor para os clientes, tais como, serviço de entrega, gerenciamento de relacionamento de clientes, gerenciamento de distribuição e logística, processos comunicativos (tais como publicidade e promoção de vendas), melhorias de produto e serviço, serviços de apoio aos clientes e desempenho da força de vendas.

Mais um vez o autor posiciona-se no sentido de ver a questão de forma ampla, considerando-se nesse processo aspectos que envolvam desde a comunicação , distribuição, fabricação de produtos e serviços, até a capacidade dos vendedores.

Em síntese, o autor trata a questão de formação de valor para os clientes a partir dos processos. Basicamente processos para conhecer o que os clientes valorizam, processos para agregar valor aos produtos e serviços, e finalmente, processos para ofertar esses produtos e serviços a eles.

### 2.3.2 Satisfação

Para Vavra (1993, p. 165), ao considerar basicamente as expectativas dos consumidores, satisfação pode ser definida como: “a extensão pela qual as expectativas, dos clientes sobre um produto ou serviço são atendidas pelos benefícios reais que recebem”. Kotler ( 2000, p. 58) já define da seguinte forma:

“satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

Lovelock (2001, p. 106) já enfatiza o aspecto temporal relacionado a satisfação, definindo-a da seguinte forma: “uma reação emocional de curto prazo ao desempenho específico de um serviço”.

Esses autores posicionam-se claramente em relação à satisfação, como resultante da relação entre expectativas e a percepção de seu atendimento.

Outros autores já demonstram em suas teorias, uma relação maior entre satisfação e a percepção de valor. Cobra (2000, p. 94), por exemplo, representa a satisfação do consumidor através da seguinte equação:

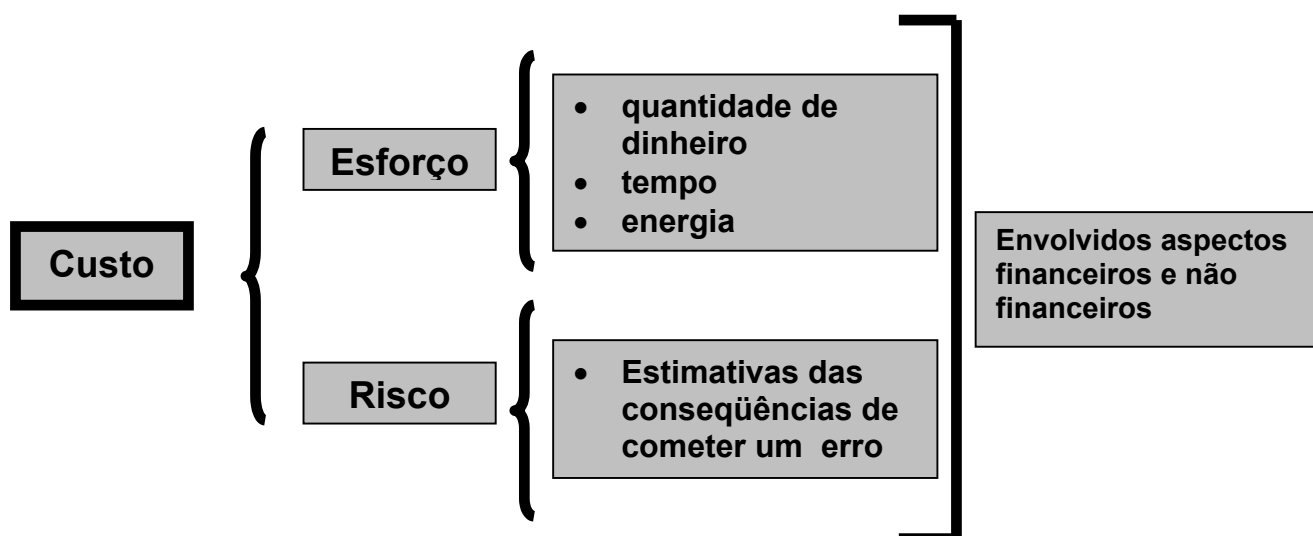
$$\boxed{\text{SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR}} = \boxed{\text{BENEFÍCIOS ESPERADOS}} - \boxed{\text{CUSTO DO VALOR}}$$

**FIG. 24: A EQUAÇÃO DA SATISFAÇÃO**

Fonte: Cobra (2000)

Nessa equação, o autor define como custo do valor, os sacrifícios demandados na obtenção de produtos ou serviços, já os benefícios são justamente as expectativas dos cliente.

O autor vai além, ao considerar o aspecto custo em duas dimensões: esforço e riscos inerentes a uma transação. Além disso, estende essas duas dimensões à sub-classificação de financeiros e não financeiros. Para maior facilidade de entendimento, pode-se apresentar a proposição do autor da seguinte forma:

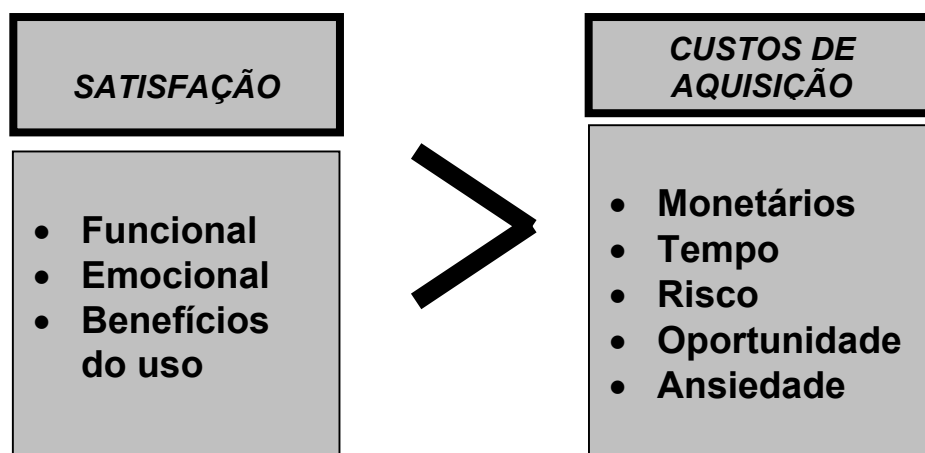


**FIG. 25: ESFORÇO E RISCO ENVOLVIDOS NAS TRANSAÇÕES**

Fonte: Cobra (2000)

Cobra (2000), em sua abordagem aproxima-se muito da definição de valor de diversos autores apresentadas anteriormente.

Semenick (1995, p. 21), ao tratar do assunto satisfação, descreve as dimensões de satisfação e custo apresentando uma inequação onde satisfação deve ser maior do que o custo, o autor apresenta os tipos de satisfação da seguinte forma:



**FIG. 26: A INEQUAÇÃO DA SATISFAÇÃO**

Fonte: Semenik (1995)

Conceituando os pontos fundamentais de sua inequação, Semenick (1995, p.21) apresenta os seguintes tipos de satisfação:

**Satisfação funcional:** “refere-se àqueles atributos tangíveis de um produto ou serviço que podem ser medidos de algum modo padronizado”. São exemplos desse tipo de satisfação: a economia de energia de um aparelho de ar condicionado, a pontualidade da empresa de transporte ou a potência de uma furadeira elétrica.

**Satisfação emocional:** “é perseguida pelos consumidores na forma de status, prestígio, segurança ou qualquer outro benefício que seja intangível ou não mensurável por meio de um padrão”. Caberiam aí como exemplos, o esforço e a disposição para ingressar numa faculdade de renome, ou para a aquisição de um carro de luxo. Nessas situações, estariam envolvidos aspectos relacionados a status e maior projeção profissional.

**Satisfação relacionada aos benefícios de uso:** para o autor, esse tipo de satisfação está relacionada com o valor alcançado pela propriedade e uso de um produto ou serviço. Por exemplo, uma máquina de lavar roupas envolve aspectos funcionais como capacidade de lavagem e economia, envolve aspectos intangíveis como a marca, e também apresenta benefícios de uso, uma vez que, facilita a atividade de lavar roupas, deixando maior tempo para outras atividades mais agradáveis.

Quanto aos custos, Semenik (1995, p. 23) os define da seguinte forma :

**Custos Monetários:** “são os custos óbvios associados à aquisição”. O autor quis dizer como óbvios, os valores desembolsados na aquisição de produtos e serviço.

**Custos de tempo e de conveniência:** representam o tempo e a facilidade envolvidos na aquisição de produtos e serviços. As pessoas estão dispostas a pagar mais para ter acesso à conveniência de parar numa estacionamento perto a um teatro, mesmo que o custo monetário seja mais elevado. Nessa mesma linha, é comum as pessoas optarem por pagar um pouco mais para adquirirem produtos na mercearia da esquina, de forma mais cômoda e em menor tempo, do que deslocar-se a um hipermercado distante.

**Custos de oportunidade:** “representam simplesmente o fato que, se um consumidor escolhe o produto ou serviço de uma empresa, então ele abriu mão da oportunidade de comprar e possuir o produto ou serviço de outra empresa”. Por exemplo, um consumidor, ao invés de adquirir uma televisão nova, pode optar pela

aplicação dos recursos em uma caderneta de poupança, ou a aquisição de um pacote turístico.

**Custos de ansiedade:** “no processo decisório, a ansiedade é chamada dissonância cognitiva”. Para Etzel (2001, p. 684), a dissonância cognitiva é “a ansiedade criada pelo fato de que, na maioria das compras, a alternativa selecionada tem algumas características negativas, e as alternativas não selecionadas têm algumas características positivas”. A dissonância cognitiva, normalmente, é elevada quando as conseqüências envolvidas numa decisão errada são maiores.

Especificamente, quanto aos serviços, Lovelock (2000) , apresenta a questão da insatisfação dos consumidores como resultante de sete lacunas na qualidade da prestação do serviço, sendo elas:

**Lacuna no conhecimento:** aqui é demonstrada a divergência entre o que os fornecedores de serviços acham que os clientes querem, e o que eles realmente querem. Ao lançar um serviço ou mesmo um produto, por mais que se procure saber exatamente os clientes querem, é natural que exista uma divergência entre o produto ou serviço lançado e o que é efetivamente os desejos dos consumidores. Tal divergência pode advir, justamente, da falta de capacidade de perceber os desejos dos clientes.

**Lacuna nos padrões:** demonstra as diferenças entre os padrões de qualidade adotados e os esperados pelos clientes. Está ligada a lacuna no conhecimento, na medida em que a divergência entre os padrões de qualidade adotados e os esperados pelos clientes, pode ter sua origem na falta de conhecimento. As limitações de recursos das organizações (tecnológicos, humanos , de capital, etc), também podem contribuir para essa divergência.

**Lacuna na entrega:** a diferença está nos padrões de entrega especificados e o desempenho real do fornecedor do serviço, ou seja, essa lacuna contempla as divergências entre o que foi definido com essencial na produção do serviço e o que efetivamente é executado.

**Lacuna nas comunicações internas:** relaciona-se com a diferença entre o que a companhia realmente é capaz de entregar e o que o pessoal de propaganda e vendas acredita que é. Por exemplo, um atendente de uma concessionária pode prometer a realização de um revisão em um carro em seis horas, acreditando ser esse prazo possível, e devido ao acúmulo de serviços, demorar dois dias para o



carro ficar pronto. Nesse caso, a qualidade da comunicação e harmonia entre as diversas áreas das empresas têm um papel fundamental.

**Lacuna nas percepções:** aí estão envolvidas as diferenças entre aquilo que efetivamente é entregue e aquilo que o cliente percebe. Muitas vezes os clientes têm dificuldades em avaliar de forma precisa a prestação de serviços. Funcionários bem preparados para esclarecer aos clientes sobre os serviços, ou os serviços de pós-venda são importantes para reduzir essa lacuna

**Lacuna na interpretação,** a diferença entre aquilo que é prometido e comunicado aos clientes e o que o cliente acha que foi prometido. A atenção e o cuidado na elaboração de uma propaganda, identificando, por exemplo, ambigüidades nas mensagens, é uma forma de minimizar essa lacuna.

**Lacuna no serviço:** relaciona-se ao que o cliente espera receber em termos de serviços e o que é realmente entregue. Essa lacuna é mais abrangente e inclui todas as outras. Refere-se à expectativa do cliente em relação à experiência gerada pela prestação do serviço.

Nas conceituações de valor e satisfação até aqui apresentadas, percebe-se que, diversos autores abordam o assunto de forma muito semelhante, algumas abordagens mais modernas como de Churchill (2000) desdobra os componentes do valor para o cliente de forma extremamente abrangente, inclusive em sintonia com os demais autores.

Numa análise mais aprofundada da abordagem desses autores ao definirem valor e satisfação, têm-se a percepção de falarem praticamente do mesmo assunto. Fatores como expectativas, percepções, benefícios e custos, foram envolvidos em maior e menor intensidade, nas definições de valor e satisfação até aqui apresentadas. A unanimidade nessas abordagens é a citação de expectativas e percepções, tanto na formação de valor como no processo de satisfação.

### 2.3.3. Expectativas

Para um passageiro que esqueceu seu bilhete de passagem aérea no hotel, quais suas expectativas da confirmação de seu embarque ao chegar no balcão da companhia aérea? Para a maioria das pessoas seriam pequenas, porém, Calson (1994, p.15), em seu livro a hora da verdade, relata o caso de Rudy Peterson, que a algum tempo atrás passou por essa experiência. Ao chegar no balcão da companhia

SAS ele já estava resignado ao fato de perder seu vôo e, teve uma surpresa extremamente agradável quando ao explicar seu problema o funcionário lhe disse: “Não se preocupe, senhor Peterson, aqui está seu cartão de embarque . Vou anexar a ele um bilhete provisório . Basta dizer o número do seu apartamento no Grande Hotel e o seu destino em Copenhagen, que cuidarei do resto”. Tal caso demonstra como as experiências podem mudar radicalmente as expectativas em relação as ofertas de bens e serviços.

Segundo Lovelock (2000, p. 103), “expectativas são padrões internos que os clientes utilizam para julgar a qualidade de uma experiência de serviço”. Para Cobra (2000, p. 95), “as expectativas são elaboradas nas mentes das pessoas com base em experiências anteriores ou a partir de informações recebidas”. Vavra (1993, p.164) é mais amplo em sua definição: “as expectativas são resultados que vão além do produto ou serviço tomados isoladamente. A cultura, a propaganda, as vendas, as informações boca a boca e as atividades de pós-marketing da empresa ajudam a moldar as expectativas”. Esse autor apresenta a formação das expectativas através do seguinte esquema:



**FIG.: 27 FORMAÇÃO DAS EXPECTATIVAS**

Fonte: Vavra (2000)

Observa-se que, a formação de expectativas não pode ser considerada sob um único prisma, elas formam-se a partir de uma série de estímulos e principalmente de acordo com as percepções individuais. Para Vavra (1993), as expectativas podem:

- Variar por tipo de cliente, através da segmentação demográfica e por benefício.
- Variar de acordo com a situação, dependendo do contexto de uso.
- Ter graus relativos de importância com uma estrutura hierárquica.
- Possuir dinamismo mudando no decorrer do tempo.

Para o mesmo autor, a pesquisa em marketing e as ciências sociais, confirmam repetidamente o valor da segmentação geográfica. Dependendo do poder aquisitivo e da idade dos clientes, eles terão expectativas diferentes.

O contexto situacional também influenciará fortemente o grau de expectativas dos clientes. Por exemplo, uma pessoa que após praticar *trail* vai beber uma cerveja num bar, à beira de uma estrada de terra, muito provavelmente tem quase toda sua expectativa voltada para a cerveja estar gelada ou não, deixando em segundo plano as expectativas quanto à limpeza e luxo e até mesmo quanto às formalidades no atendimento. Se essa mesma pessoa vai mais tarde a um restaurante de luxo, um pequeno descuido do garçom no atendimento, ou mesa mal colocada podem frustrar suas expectativas. Ressalta-se que, tais aspectos são extremamente relativos, dependendo em grande parte da capacidade e da predisposição dos clientes para perceberem os elementos envolvidos nas duas situações.

Vavra (1995) também salienta as influências das hierarquias em relação às expectativas e, especificamente quanto às necessidades. A necessidade de um local silencioso e tranquilo para um psiquiatra ao definir onde será seu consultório, terá um peso muito maior do que, por exemplo, a quantidade de elevadores existentes no prédio.

No atendimento a solicitação básica do marketing de satisfazer as necessidades, desejos e demandas geradas pelos consumidores, percebe-se claramente, a importância da identificação de expectativas para cumprimento dos propósitos essenciais do marketing.

Como satisfazer os desejos, necessidades e demandas sem conhecê-los? E, numa perspectiva mais ampla, qual a relação entre expectativa e satisfação? Para (Vavra, 1995), obtêm-se a satisfação quase que simplesmente como a extensão pela qual as expectativas dos clientes sobre um produto ou serviço são atendidas, ou seja, o atendimento das expectativas fazem parte do caminho até a satisfação dos consumidores.

Vavra (*apud* COBRA 2000, p. 95) cita as situações de confirmação, afirmação e desconfirmação onde é demonstrada a satisfação frente às expectativas excedidas ou frustradas através do gráfico a seguir:

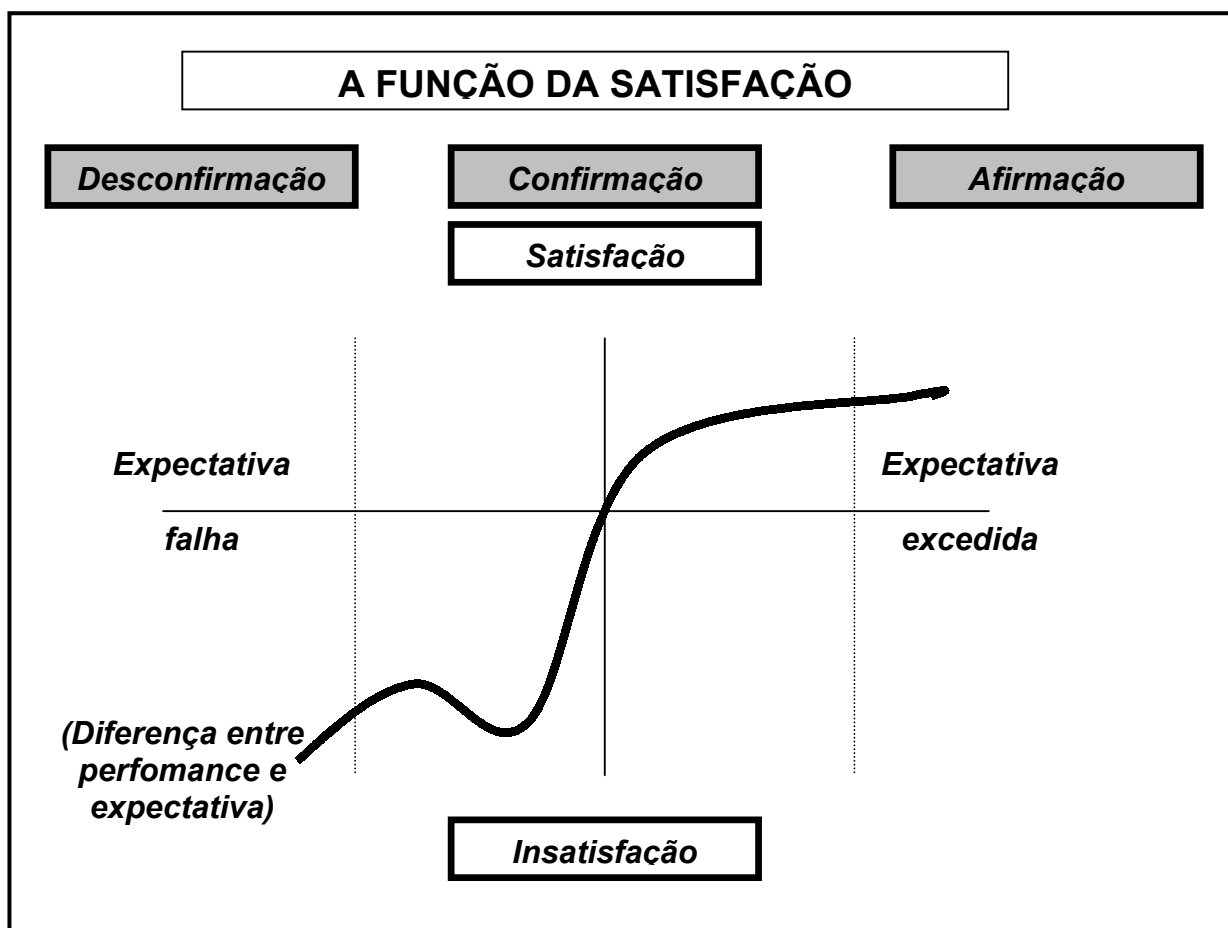


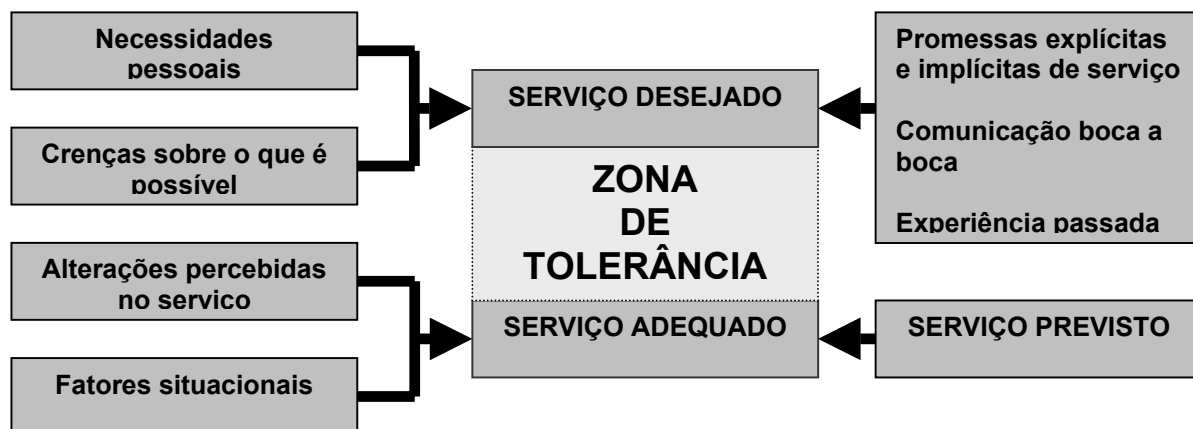
FIG. 28: A FUNÇÃO DA SATISFAÇÃO

Fonte: Vavra (*apud* COBRA, 2000)

Através do gráfico, fica clara a relação entre expectativa e satisfação, onde, a partir da confirmação, o grau de satisfação amplia-se até o que Vavra (*apud*

COBRA, 2000) chamou de afirmação.

Especificamente, quanto à formação de expectativas em serviços, Lovelock (2000, p. 104) afirma: " as expectativas do cliente envolvem diversos elementos diferentes, inclusive serviço desejado, serviço adequado, serviço previsto e uma zona de tolerância que se estende entre os níveis de serviço desejado e adequado. O autor sintetiza essa proposição no modelo apresentado a seguir



**FIG. 29: FATORES QUE INFLUENCIAM AS EXPECTATIVAS DE SERVIÇO**

Fonte : Journal of the Academy of Marketing Science (apud LOVELOCK, 2000)

Nessa concepção de Lovelock (2000), o **serviço desejado** é o serviço que os clientes esperam receber, considerando inclusive as limitações das empresas quanto à oferta de serviços. Os clientes moldam suas expectativas num nível inferior ao considerarem que as empresas nem sempre prestam o melhor serviço possível.

O **serviço adequado** , é o serviço num nível mínimo para não gerar insatisfação, enquanto o **serviço previsto** é o nível de serviço que os clientes efetivamente esperam receber.

Essa abordagem dada pelo autor, é particularmente interessante ao considerar a dinâmica da previsibilidade do serviço. Por exemplo, se uma pessoa vai a uma loja num dia de liquidação, é previsível que o atendimento demore mais do que num dia normal, por outro lado se essa pessoa retornar a loja num dia comum, suas expectativas serão diferentes com base numa previsão de atendimento mais rápido. Finalmente, a **zona de tolerância** demonstra o campo de tolerância no qual os clientes estão dispostos a flexibilizar na entrega do serviço.

Por fim, dois pontos importantes a serem destacados, um a partir da citação de George Washington ( apud ANDERSON, p. 11): "Não se comprometa a fazer o

que não é capaz, mas preocupe-se em manter sua promessa” essa frase ilustra muito bem a força de uma promessa na formação de expectativas, é preferível uma empresa prometer e entregar em um semana, cumprindo sua promessa, do que, prometer entregar em quatro dias e não cumprir. O cliente, ao receber uma promessa, ordena sua vida a partir dela, além do mais, essa experiência positiva ou negativa junto à empresa, servirá para a formação de novas expectativas.

O outro ponto fundamental a ser evidenciado, é que, como na busca da satisfação é fundamental o conhecimento dos desejos, necessidades e demandas dos clientes, num desdobramento desse raciocínio também é fundamental conhecer suas expectativas. Sobre essa questão, Lobos (1993, p. 185) comenta: “as organizações de serviços muitas vezes falham em satisfazer seus clientes; não porque os serviços prestados sejam intrinsecamente ruins, mas por serem inadequados, ou seja, elas simplesmente não sabem o que o cliente quer”. Essa afirmativa é no sentido de que não basta fazer a coisa bem feita, é necessário além disso, fazer a coisa certa.

### **2.3.4 Fidelização**

Para Las Casas et al (2001, p. 77) “ a fidelização de clientes, em sentido lato, pode ser definida como a disposição de um cliente para um relacionamento comercial com um fornecedor, que se concretiza em ações seqüenciais”.

Alcançar a satisfação dos clientes e suficiente para fidelizá-los?

Vavra ( *apud* COBRA, 2000, p. 97) afirma que, em pesquisas realizadas pela Burke Customer Satisfaction Associates, Marketing Metrics e outras, identificou-se que “60% dos clientes satisfeitos ainda assim deixaram de ser clientes”.

Tucker (1999, p. 105) comenta sobre uma pesquisa realizada pela Bain & Company, “em média, 65% a 85% dos clientes que optam por não manter um relacionamento com um fornecedor, dizem que estavam ‘satisfeitos’ ou ‘muito satisfeitos’ com seu antigo fornecedor”. O autor aponta o fato dos clientes descobrirem melhor valor em outro fornecedor como principal motivador para a troca.

Percebe-se, em muitos setores, uma grande oferta de produtos aos consumidores, tal situação é resultante de uma maior competitividade entre diversos tipos de organizações, nessas circunstâncias, onde os clientes têm maior facilidade

para trocar seus ofertantes de bens e serviços, satisfazê-los, nem sempre é o suficiente para a manutenção de um carteira de clientes.

A satisfação, como afirma Lovelock (2000, p. 106) , é “uma reação emocional de curto prazo”, indicando aí a sua volatilidade. Além disso, como existem vários níveis de satisfação, aqueles clientes que estão nas faixas próximas à insatisfação são facilmente perdidos. Quanto maior a superficialidade do relacionamento empresa/cliente, menores são as chances desse relacionamento permanecer por um prazo maior. A questão é que não basta apenas ter ações no sentido de fidelizar clientes, é preciso que essas ações sejam implementadas de forma consistente e não apenas como um modismo. Sobre o assunto, comenta Stone (1998, p. 95):

A fidelidade não é uma questão de jogar dinheiro em programas de marketing, produzir revistas, criar clubes ou lançar cartões de crédito na vaga esperança de que a fidelidade seja estabelecida. A fidelidade será desenvolvida ao longo do tempo, se os parâmetros do relacionamento forem planejados e implementados corretamente.

Percebe-se claramente a aposta do autor no fortalecimento de relações de longo prazo como forma de tornar as organizações menos suscetíveis à perda de clientes. De fato, muitas organizações vêem os programas de fidelização como ações de curto prazo de cunho promocional. Sobre o assunto Boogman (2000, p. 88) comenta a existência de uma certa confusão entre programas de fidelização de clientes e promoções, e credita isso ao fato dos programas de fidelização utilizarem, freqüentemente várias ferramentas promocionais. O autor demonstra as diferenças fundamentais entre esses dois tipos de programas através do quadro a seguir:

	<b>PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO</b>	<b>PROMOÇÕES</b>
<b>OBJETIVO</b>	Criar um relacionamento permanente entre cliente e empresa	Aumentar o volume de vendas em situações específicas
<b>PÚBLICO</b>	Consumidores mais freqüentes, maior gasto médio, mais fiéis.	Qualquer comprador, independente do seu perfil
<b>RECOMPENSA PARA O CLIENTE</b>	De longo prazo	De curto prazo
<b>DURAÇÃO</b>	Continua, de longo prazo	Prazo determinado

**FIG. 30: DIFERENÇAS FUNDAMENTAIS: PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO X PROMOÇÕES**

Fonte: Boogman (2000)

O Peppers and Rogers Group (2001), ao comentar sobre os programas de fidelidade, afirma que, muitos deles somente servem para incentivar o cliente a

identificar-se, e recomenda que, programas desse tipo , utilizem essa oportunidade oferecida pela identificação dos clientes para saber quais são aqueles de maior valor potencial, e com esse conhecimento desenvolver ações no sentido de uma relação de aprendizado.

Nessa mesma linha, Gordon (1998, p. 129) relaciona os níveis de vínculos com os clientes a consistência da fidelidade entre empresa e consumidor, apresentando cinco categorias de vínculos, sendo elas:

“**Prospects** (clientes potenciais). Os prospects são pessoas identificadas dentro da população em geral e cujo perfil combina com o que sua empresa está procurando”. Essa categoria considera o público alvo das organizações e aspectos ligados à segmentação, aqui estariam aqueles que apresentariam potencial para tornarem-se clientes.

“**Experimentadores**, são os *prospects* que tomaram conhecimento de sua organização e de suas ofertas e começaram a explorar até que ponto você é relevante para eles, talvez através de primeiras compras experimentais”. A partir da satisfação gerada por essas compras eles podem reincidir em outras compras.

“**Compradores**, são os experimentadores que estão satisfeitos com sua experiência inicial e passaram a fazer negócios com a empresa, mas não efetivamente”. O autor destaca que, esses, provavelmente, ainda continuam fazendo negócios com outros fornecedores, porém, as ofertas da nova empresa despertaram interesse como uma segunda alternativa.

“**Clientes eventuais**, são aqueles satisfeitos com o período no qual sua empresa preencheu suas necessidades. Eles padronizam aspectos fundamentais de compra e aquisição para incluir sua empresa como um fornecedor principal”. Nessa etapa, já existe um vínculo maior entre fornecer e empresa, no entanto, a empresa vê esse fornecedor mais recente, como um fornecedor principal e não como o único fornecedor principal. Tal situação demonstra que, a relação de confiança ainda não está totalmente sedimentada.

“**Clientes regulares**, são aqueles que compram de sua empresa há muito tempo, cuja confiança você conquistou e, adotaram como seus os processos e valores de sua empresa”. Nessa categoria, estão os clientes que julgam a aquisição de produtos e serviços de determinadas empresas como algo natural. No caso de clientes empresariais, considerariam e buscariam parcerias com os fornecedores.



“**Defensores**, sua empresa desfruta de clientes regulares tão comprometidos com sua organização que, somente uma grave violação da confiança poderia prejudicar essa boa vontade” . Aqui estão aqueles clientes que ficam sempre ao lado da empresa e multiplicam elogios a ela. Na figura seguir, Gordon (1998) demonstra uma escala de vínculos onde são sintetizadas as categorias até então demonstradas:

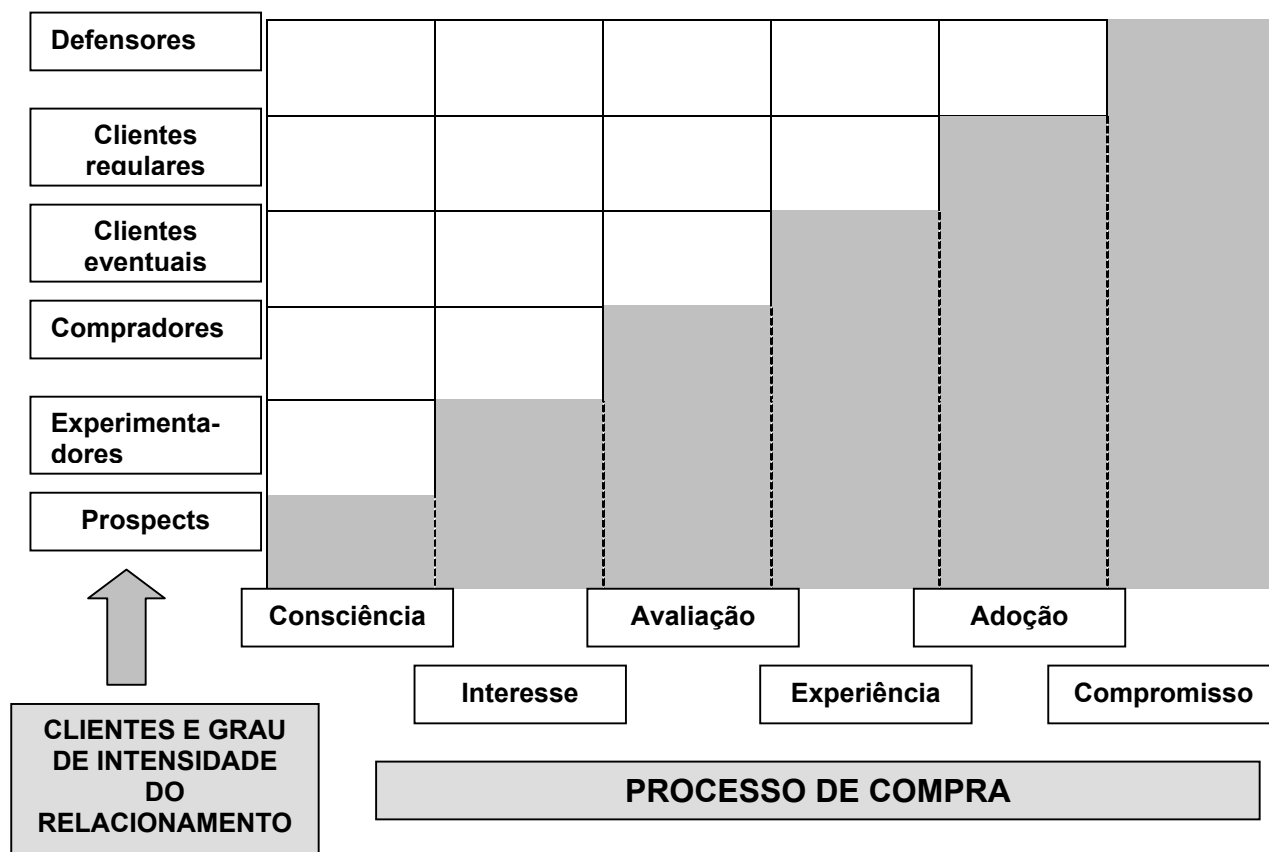


FIG. 31: ESCALA DE VÍNCULO – PROCESSO DE COMPRA E INTENSIDADE DO RELACIONAMENTO

Fonte: Gordon (1998)

Gordon (1998) ressalta que, a evolução, até a posição de Defensor, é gradual e cumulativa, normalmente, galga-se um degrau de cada vez, demonstrando, portanto, as dificuldades em ascender nessa hierarquia. Se por um lado o crescimento do relacionamento é gradativo, dependendo da fase na qual o cliente se encontra e da gravidade de uma situação geradora de desgaste, o retrocesso pode ser não de degrau em degrau. Pode acontecer com o relacionamento o que o autor chamou de rolar escada abaixo, ou seja, perder rapidamente as conquistas anteriores.

Um exemplo dessa sensibilidade poderia ser o de um cliente de determinado banco que, encontrando-se na condição de “defensor” descobre que os funcionários do banco, no qual ele confiava, estavam desviando os recursos de sua conta corrente. Isso, já seria o suficiente para um decréscimo considerável nos degraus conquistados. Agora, se o banco, nesse momento, não posiciona-se a favor do cliente, certamente esse decréscimo será muito maior, podendo inclusive culminar no rompimento das relações banco/cliente.

Outro aspecto interessante destacado pelo autor, é quanto à necessidade de tratamentos diferenciados em cada fase, o que, dependendo da composição geral da carteira de clientes ensejará na predominância de estratégias e ações específicas.

Por exemplo, uma empresa que possui um grande número de “*prospects*” e poucos “defensores”, não pode ter estratégias iguais a uma empresa que possui um grande número de “defensores” e poucos “*prospects*”. Se, no primeiro caso, a empresa têm que concentrar recursos para criação de clientes regulares e defensores, no segundo, necessita-se focar principalmente na manutenção dos clientes atuais.

Mas quais vantagens para empresas e clientes estão envolvidas na busca de relacionamentos duradouros? Para as empresas são inúmeras, Swift (2001) comenta: os clientes leais tendem a comprar mais serviços atuais e a experimentar os novos, atuam como profissionais fazendo uma divulgação boca a boca para a empresa e, além disso, como já visto anteriormente, custa menos manter os clientes atuais que conquistar novos.

Já para os clientes, é vantajosa essa relação, na medida em que as organizações direcionam seus esforços no sentido de criar valor para eles, esse valor pode estar, por exemplo, na fabricação de produtos customizados ou descontos progressivos nas tarifas de um banco ou na renovação de um seguro.

Kotler (1999, p.168) apresenta quatro fatores de lucratividade maior proporcionada pelos clientes de “longa data” :

“1)Clientes que permanecem, compram mais com o tempo, se estiverem muito satisfeitos”. O autor destaca a própria inércia do cliente, como uma explicação parcial para esse aumento.

Kotler (1999, p. 168) também cita dois processos que ocorrem nessa situação, as vendas horizontais, que envolvem a possibilidade do vendedor incluir à

sua linha de produtos outros itens que possam satisfazer o mesmo cliente. E como segundo processo, as **vendas verticais**, onde o relacionamento permite uma melhor previsão das necessidades futuras dos clientes, possibilitando dentre outras ações, sugerir novos modelos ou, a substituição de um equipamento cujos gastos com manutenção estejam comprometendo os custos e benefícios.

“2) O custo de servir um cliente retido cai com o tempo”. o autor relaciona a essa redução de custo o fato que, uma parcela das transações passa a ser rotineira e o estabelecimento de confiança entre as partes reduz custos, tanto para o cliente como para a empresa.

De fato, tal economia pode ser percebida por exemplo, na atuação de um banco que, na renovação de um cheque especial de um cliente, não precisa solicitar-lhe que vá até a agência para preencher um novo cadastro ou assinar novos contratos. Se por um lado o cliente não tem esse desconforto temporal e muitas vezes físico, psicológico e financeiro para ir até a agência, do outro, o banco pode reduzir a utilização de recursos, que vão desde a mão-de-obra do funcionário que teria que atender ao cliente, até diversos impressos que deixariam de ser utilizados.

“3) Clientes muito satisfeitos, normalmente, recomendam o fornecedor a outros compradores potenciais”. Nesse caso, ocorre é a chamada propaganda boca a boca já citada anteriormente por outros autores.

“4) Clientes de longo prazo são menos sensíveis a preço, se os aumentos praticados pelo fornecedor forem razoáveis”. Essa afirmativa de Kotler (1999, p. 168), fica mais consistente na medida em que analisa-se os fatores de composição de valor para o cliente, já explicitados nesse trabalho. A questão do preço, é apenas uma das parcelas do total dos custos (monetários, psicológicos, comportamentais e temporais).

Normalmente, em relações de longo prazo, os benefícios disponibilizados são maiores e, para clientes com maior tempo de relacionamento, mesmo aumentando-se o custo monetário, o resultado final entre custos e benefícios tende a ser mais favorável em relação às ofertas dos concorrentes.

### 3 METODOLOGIA

A identificação dos determinantes de fidelização dos clientes de bancos não poderia ser de forma alguma feita ao acaso, por isso, o rigor metodológico é um dos principais pontos que irão conferir credibilidade a esse estudo. Sobre a metodologia e sua importância no estudo científico escreve Oliveira(1999): “Estuda os meios ou métodos de investigação do pensamento correto e do pensamento verdadeiro que visa delimitar um determinado problema, analisar e desenvolver observações, criticá-los e interpretá-los a partir de relações de causa e efeito. Encontrar os fenômenos que são objeto de estudo, dando-lhes suporte científico para uma monografia, dissertação de mestrado ou tese de doutorado”.

Os conceitos metodológicos também são fundamentais no processo de disseminação da produção científica, na medida em que ordena e formaliza os métodos utilizados, de modo a facilitar o entendimento de todo o processo utilizado na sua elaboração. Sobre o assunto e, enfatizando a importância do método como uma derivação da metodologia, Lakatos (1991) comenta: “o método é o conjunto das atividades sistêmicas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. Demo(1995), vai mais longe ao afirmar: “A falta de preocupação metodológica leva à mediocridade fatal”. Assim, a conotação científica do presente trabalho, passa, a rigor, pelo embasamento metodológico utilizado.

Inicialmente, houve a necessidade de se buscar um maior conhecimento da evolução recente do sistema bancário e do contexto atual no qual os bancos estão inseridos. Nessa etapa, buscou-se embasamento histórico e conjuntural, através pesquisa exploratória com a utilização de fontes secundárias. Sobre esse tipo de pesquisa, comenta Gil(1987); “Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou do tipo experimental”.

A flexibilidade é uma característica desse tipo de pesquisa. Conforme Mattar(1999), trata-se de um método bastante amplo e versátil, sendo os métodos

empregados: levantamentos de experiências, estudo de casos selecionados e observação informal.

Nessa etapa, foram feitos diversos tipos de levantamentos, dentre eles; estatísticos, bibliográficos, em livros, revistas especializadas, dissertações, teses, informações publicadas em jornais e revistas e publicações de associações e instituições patronais e de empregados relacionadas ao setor bancário.

Tal etapa, embora tenha um caráter de informalidade, face às inúmeras possibilidades de fontes a serem utilizadas, é de extrema importância, não apenas por aumentar os conhecimentos genéricos sobre o assunto pesquisado, mas, principalmente, por facilitar numa etapa posterior o aprofundamento de estudos em assuntos específicos.

Numa etapa posterior, onde necessitava-se buscar informações junto aos clientes dos bancos, partiu-se para uma pesquisa descritiva. Tal tipo de pesquisa indica um estágio mais avançado do trabalho, onde necessariamente já existe um maior embasamento sobre o tema a ser estudado e os objetivos a serem alcançados. Sobre o assunto, comenta Mattar(1999): “As pesquisas descritivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturados e dirimidos para solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação. Diferentemente do que ocorre nas pesquisas exploratórias, a elaboração das questões de pesquisa pressupõe profundo conhecimento do problema a ser estudado. O pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem e (ou) o que deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e por que deverá fazê-lo”.

A opção nessa etapa foi de executar uma pesquisa descritiva quantitativa que, segundo Oliveira (1997), objetiva quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como, também, com o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde às mais simples, como percentagem, média, moda mediana e desvio padrão, até às de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Para Tripodi et al. (1975), as pesquisas quantitativo –descritivos consistem em investigações de pesquisa empírica, cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave. Destaca ainda a utilização de métodos caracterizados pela precisão e controle estatísticos, com a finalidade de

fornecer dados para a verificação de hipóteses. Tal posicionamento de Tripodi et al. (1975) corroborou para a definição da pesquisa quantitativa como mais apropriada.

### 3.1. Método e instrumento de coleta de dados

Dentre as espécies de pesquisas científicas, escolheu-se a **pesquisa de campo**, como opção e como técnica, identificou-se a **entrevista** como a mais apropriada. Tal técnica, para Ruiz (1996), consiste no diálogo com o objetivo de colher, de determinada fonte, de determinada pessoa ou informante, dados relevantes para a pesquisa.

Nessa linha, e, buscando um questionamento uniforme a todos os entrevistados, o método mais indicado é o da **Comunicação estruturado não disfarçado**. Mattar(1999), ao citar esse método ratifica a opção feita para o presente trabalho: método da comunicação estruturado não disfarçado, constitui basicamente dos instrumentos utilizados em pesquisas conclusivas, principalmente, levantamentos amostrais e estudos de campo. Neste instrumento, comumente denominado questionário, as perguntas são apresentadas exatamente com as mesmas palavras, sempre na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas a todos os respondentes.

### 3.2. Técnica de amostragem

Na definição da técnica de amostragem, buscou-se aquela que mais atendia aos propósitos da pesquisa, considerando a precisão e representatividade almejadas no presente trabalho. A primeira decisão foi quanto à amostragem probabilística ou não probabilística. Mattar refere-se a esses tipos de amostragens da seguinte forma:

“AMOSTRAGEM PROBABILÍSTICA – Aquela em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra.

AMOSTRAGEM NÃO PROBABILÍSTICA – Aquele em que, a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Não há nenhuma chance conhecida

de que um elemento qualquer da população venha a fazer parte da amostra. Somente amostras probabilísticas fornecem estimativas com precisão da população”.

Sobre a seleção da amostragem probabilística, Gil (1996) diz: consiste basicamente em atribuir a cada elemento do universo um número único para, depois, selecionar alguns desses elementos de maneira casual. Para realizar este sorteio são utilizadas as tábuas de números aleatórios.

Neste estudo, a opção foi por uma amostragem **probabilística aleatória simples**.

### 3.3. Tamanho da amostra

Tagliacarne (1978), ao comentar a importância da determinação do tamanho da amostra e referindo-se a teoria das amostras, comenta: “um número suficientemente grande de casos sorteados para um universo, apresenta, quase certamente, os mesmos caracteres do universo”. À princípio, a afirmativa aparenta ser inconsistente. O que vem a ser suficientemente grande? A resposta está ligada às características específicas de cada pesquisa, principalmente quanto ao grau de certeza que se deseja obter.

No caso aqui pesquisado, considerando-se a dificuldade de mensurar o universo a ser estudado, uma vez que, embora o Banco Central do Brasil disponibilize informações sobre quantidade de correntistas, tais informações não excluem as repetições, ou seja, se um cliente tem mais de uma conta corrente em um ou mais bancos, esse entrará mais de uma vez para a composição do número total de clientes. Optou-se então pelo dimensionamento a um universo infinito com 95% de intervalo de confiança, através da seguinte fórmula Tagliacarne (1978):

$$N = \frac{4pq}{E^2}$$

Onde :

N = Número dos elementos a considerar na amostra.

p = percentagem com a qual o fenômeno se verifica.

q = percentagem complementar (100-p)

E = erro máximo consentido.

Para o propósito da presente pesquisa, foram feitas as seguintes definições:

- Na inexistência de dados preliminares sobre o fenômeno o p foi estimado em 0,5, tendo como consequência a definição da parcela complementar (q) em 0,5 ( $q = 100-p$ ). Nessa situação de desconhecimento desses dados preliminares, aconselha Tagliacarne(1978): quando faltam dados, o que acontece muitas vezes, convém ater-se com algo mais desfavorável, isto é, maior extensão da amostra. Isso acontece quando as proporções são  $p = q$ , isto é,  $p = 50\%$ ”.
- Quanto ao erro máximo permitido estabeleceu-se um intervalo de confiança de 95% , definindo o erro máximo consentido (E) em 5%.

$$N = \frac{4 \times 0,50 \times 0,50}{(0,05)^2}$$

N = 400 elementos.

As entrevistas para a aplicação do instrumento de coleta de dados, foram realizadas em quatro bairros de Belo Horizonte. Para a realização das entrevistas, optou-se pelo equilíbrio numérico considerando, duzentas e onze pessoas do sexo masculino e duzentas e dez pessoas do sexo feminino.

### 3.4. Pré-Teste

Lakatos (1991), destacando a importância do pré-teste, comenta: “ Depois de redigido, o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida. A análise dos dados, após a tabulação , evidenciará possíveis falhas existentes: inconsistência ou complexidade das questões; ambigüidade, ou linguagem inacessível; perguntas supérfluas ou que causam embaraço ao informante; se as questões obedecem a determinada ordem ou se são muito numerosas etc”. Para o leigo, o pré-teste pode aparentar um desperdício de recursos, uma vez que, aí estão envolvidos recursos humanos e financeiros , além do tempo necessário a sua realização. Na realidade, na prática, o pré-teste é justamente um instrumento para melhor aproveitar os recursos. Já imaginou, após aplicar quatrocentos questionários identificar-se, por



exemplo, que, os entrevistados tiveram grandes dificuldades em entender as perguntas? Ou, as perguntas permitiam vários tipos de interpretações? Nesse caso, é até possível que exista a necessidade de se fazer grande parte do trabalho novamente.

Sobre o assunto, Gil (1996) destaca os principais aspectos a serem considerados no pré-teste:

- “ Clareza e precisão dos termos. Os termos adequados são aqueles que não necessitam de explicação. Quando os pesquisados necessitarem de explicações adicionais, será necessário procurar, com eles, termos mais adequados.
- Quantidade de perguntas. Se os entrevistados derem mostra de cansaço ou de impaciência, é provável que o número de perguntas seria excessivo, cabendo reduzi-lo ;
- Forma das perguntas. Pode ser conveniente fazer uma mesma pergunta sob duas formas diferentes, com o objetivo de sondar a reação dos pesquisados a cada uma delas;
- Ordem das perguntas . No pré-teste, pode-se ter uma idéia do possível contágio que uma pergunta exerce sobre outra, bem como acerca do local mais conveniente para incluir uma pergunta delicada, etc;
- Introdução. Mediante a análise das indagações feitas pelo entrevistado, de suas inquietações e de suas resistências, seleciona-se a melhor fórmula de introdução a ser utilizada quando ocorrer a aplicação do instrumento.

Gil(1996) vai mais longe, ao referir-se ao pré-teste, ao afirmar que, somente a partir dele é que os instrumentos de pesquisa estarão validados para o levantamento.

Já para Oliveira(1997), o objetivo do pré-teste é verificar até que ponto os instrumentos utilizados têm, realmente, condições de garantir resultados isentos de erros. Tal referência demonstra a importância do pré-teste para a fidedignidade da pesquisa. Portanto, decidiu-se a realização do pré-teste como forma de aumentar a credibilidade do presente estudo.

### **3.5. A importância da análise e interpretação dos dados.**

A interpretação dos dados, de acordo com Lakatos (1991), corresponde à parte mais importante do relatório, destacando-se que é nesse momento que são transcritos os resultados sob a forma de evidências para a confirmação ou a refutação das hipóteses.

A importância de um minucioso planejamento é destacada por Gil(1996), para que a análise dos dados não seja prejudicada por questões de ordem técnica ou econômica . Esse planejamento pode, por exemplo, evitar que sejam elaboradas tabelas que não serão utilizadas. De fato, é fundamental que se defina, dentre outros aspectos, a necessidade de codificações de dados a fim de facilitar a tabulação e os procedimentos a serem utilizados na tabulação. A falta de planejamento dificulta ou até mesmo inviabiliza uma análise satisfatória da pesquisa, sobretudo, quando trata-se de uma grande quantidade de questionários.

#### **4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS**

Objetivando determinar quais os fatores que influenciam a fidelização dos clientes dos bancos em Belo Horizonte/ MG , bem como, levantar os fatores de fidelização aplicáveis ao setor bancário, analisar a percepção dos clientes quanto às estratégias de fidelização utilizadas pelas instituições bancárias e, identificar os fatores de fidelização que mais impactam os clientes, foi realizada na capital mineira uma pesquisa quantitativa entre os dias 7 e 10 de outubro de 2002. Tal pesquisa foi efetuada através de 421 entrevistas pessoais aos clientes dos referidos bancos.

##### **4.1 Informações gerais.**

Entre os bancos que os entrevistados utilizam os serviços bancários e têm conta-corrente, os mais citados foram os bancos Itaú (30,6%), CEF (30,6%), Bradesco (24,9%), Banco do Brasil (22,8%), Real (12,8%) e Unibanco citado por 9,7% dos entrevistados. Os demais bancos apareceram em menores proporções. A TAB. 6 apresenta esses resultados.

**TABELA 6**  
**UTILIZAÇÃO DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS**

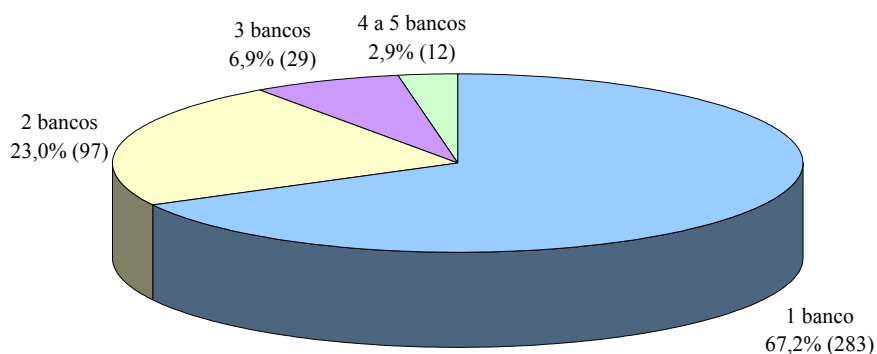
<b>Bancos</b>	<b>Frequência</b>	
	<b>n</b>	<b>%</b>
Itaú	129	30,6
CEF	129	30,6
Bradesco	105	24,9
Banco do Brasil	96	22,8
Real	54	12,8
Unibanco	41	9,7
HSBC Bamerindus	16	3,8
Mercantil	12	2,9
BCN	5	1,2
Citibank	5	1,2
BBV	5	1,2
Santander	5	1,2
Bank Boston	5	1,2
Bozano – Simonsen	2	0,5
Banespa	2	0,5
Safra	0	0,0
Lloyds Bank	0	0,0
Banco 1	0	0,0
Outros	3	0,7
<b>Total</b>	<b>614</b>	<b>145,8</b>

**Nota:** Os percentuais na tabela somam mais de 100%, pois, cada entrevistado poderia citar mais de um banco.

Os percentuais na tabela foram calculados em relação ao total de 421 entrevistados.

Fonte: Dados primários (2002)

Quanto ao número de bancos em que possuem conta-corrente, a figura 32 mostra que 67,2% dos entrevistados têm conta em um único banco, 23,0% têm conta em 2 bancos, 6,9% têm conta em 3 bancos e, aproximadamente 3% dos entrevistados têm conta em 4 a 5 bancos.



**Fig. 32 : ENTREVISTADOS X NÚMERO DE BANCOS QUE POSSUEM**

Fonte: Dados primários (2002)

#### **4.2 Informações gerais relacionadas ao banco principal dos clientes.**

Em relação ao banco principal dos entrevistados, os que mais se destacaram foram: Banco Itaú (24,2%), Caixa Econômica Federal (18,3%), Banco do Brasil (17,6%), Bradesco (16,6%), Banco Real (8,6%) e Unibanco (6,4%). Tal distribuição pode ser verificada na tabela 7, a seguir:

**TABELA 7**  
**BANCO PRINCIPAL**

<b>Bancos</b>	<b>Frequência</b>	
	<b>n</b>	<b>%</b>
Itaú	102	24,2
CEF	77	18,3
Banco do Brasil	74	17,6
Bradesco	70	16,6
Real	36	8,6
Unibanco	27	6,4
HSBC Bamerindus	7	1,7
BBV	5	1,2
Outros	5	1,2
Bank Boston	4	1,0
Mercantil	4	1,0
BCN	3	0,7
Citibank	3	0,7
Bozano – Simonsen	2	0,5
Banespa	2	0,5
Safra	0	0,0
Santander	0	0,0
Lloyds Bank	0	0,0
Banco 1	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>421</b>	<b>100,0</b>

Os percentuais na tabela foram calculados em relação ao total de 421 entrevistados  
Fonte: Dados primários (2002)

Quanto à utilização de produtos e serviços no banco principal dos clientes, a tabela 8 mostra que o uso do cartão de crédito (51,3%), a poupança (44,7%) e o uso do cheque especial (44,4%), são os produtos e serviços mais utilizados.

**TABELA 8**  
**PRODUTOS E SERVIÇOS UTILIZADOS NO BANCO PRINCIPAL**

Produtos / Serviços	Frequência	
	n	%
Cartão de crédito	216	51,3
Poupança	188	44,7
Cheque especial	187	44,4
Débito automático de contas	111	26,4
Empréstimo	89	21,1
Seguros	48	11,4
Fundos de investimentos	25	5,9
Títulos de capitalização	24	5,7
Previdência privada	11	2,6
Não utiliza nenhum produto ou serviço	39	9,3

**Nota:** Os percentuais na tabela somam mais de 100%, pois, cada entrevistado poderia citar mais de um produto / serviço

Os percentuais na tabela foram calculados em relação ao total de 421 entrevistados

Fonte.: Dados primários (2002)

Dentre os tipos de operações e/ou serviços mais utilizados, destacaram-se : movimentar conta-corrente, citado por 74,1% dos entrevistados, efetuar pagamentos diversos, citado por 48,2% e movimentar conta-poupança, citado por 28,0%. A tabela 9 apresenta esse resultado.

**TABELA 9**  
**OPERAÇÕES E/OU SERVIÇOS MAIS UTILIZADOS**

Tipo da operação / Serviços mais utilizados	Frequência	
	n	%
Movimentar conta corrente (abertura / depósito / saque / extrato / etc.).	312	74,1
Efetuar pagamentos diversos (DOC / água / luz / telefone / etc.).	203	48,2
Movimentar conta poupança (abertura / depósito / saque / extrato / etc.).	118	28,0
Resolver problemas de conta corrente e/ou poupança.	64	15,2
Solicitar informações.	50	11,9
Renovação de cheque especial.	31	7,4
Receber benefícios sociais (Pis / Seg. Desemprego / aposentadoria).	31	7,4
Resolver problemas relativos à empréstimos e/ou financiamentos.	20	4,8
Solicitar / contratar empréstimos e/ou financiamentos.	17	4,0
Outros	8	1,9

**Nota:** Os percentuais na tabela somam mais de 100%, pois, cada entrevistado poderia citar mais de um tipo de operação / serviço

Os percentuais na tabela foram calculados em relação ao total de 421 entrevistados

Fonte.: Dados primários (2002)

### 4.3 Fidelização.

Quanto à importância dos atributos e características que um banco deveria possuir, na opinião dos clientes, o destaque foi para o atendimento. A partir do mais importante, obteve-se a seguinte sequência : o atendimento prestado ao cliente, ser um banco confiável, localização, ter programas de fidelização, possuir banco 24 horas, ter maior variedade de produtos e serviços e ter acesso à Internet. Conforme pode ser verificado na tabela 10.



**TABELA 10**  
**ATRIBUTOS E CARACTERÍSTICAS MAIS**  
**IMPORTANTES DE UM BANCO**

Atributos / características	Medidas descritivas (escores)			
	Mínimo	Máximo	Média	d.p.
Atendimento.	1,0	7,0	2,1	1,2
Ser um Banco confiável.	1,0	7,0	2,6	1,5
Localização.	1,0	7,0	2,8	1,5
Ter programa de fidelização.	1,0	7,0	4,7	1,6
Banco 24 horas.	1,0	7,0	4,9	1,6
Variedade de produtos e serviços.	1,0	7,0	4,9	1,4
Ter acesso à <i>internet</i> .	1,0	7,0	6,1	1,3

**Nota:** Na tabela, quanto menor a média dos escores, maior é a importância dada ao atributo  
 Anexas, encontram-se as tabelas com os escores de cada um dos atributos / características  
 2 casos sem informação  
 Fonte: Dados primários (2002)

Em relação aos atributos mais importantes que um banco deveria ter, e que são ofertados pelo principal banco dos clientes, os mais citados foram: localização (86,3%), atendimento (85,3%) e ser um banco confiável (81,5%), como pode ser visto na tabela 11:

**TABELA 11**  
**ATRIBUTOS E CARACTERÍSTICAS DO BANCO PRINCIPAL**

Produtos / características	Frequência	
	n	%
Localização.	359	86,3
Atendimento.	355	85,3
Ser um banco confiável.	339	81,5
Banco 24 horas.	327	78,6
Ter acesso à <i>Internet</i> .	319	76,7
Variedade de produtos e serviços.	314	75,5
Ter programa de fidelização.	300	72,1

**Nota:** Os percentuais na tabela somam mais de 100%, pois, cada entrevistado poderia citar mais de um produto / serviço  
 Os percentuais na tabela foram calculados em relação ao total de 416 entrevistados  
 5 casos sem informação  
 Fonte: Dados primários (2002)

Quanto à localização das agências, 42,3% dos entrevistados consideram a facilidade de acesso (estacionamento, etc.) como mais importante, 41,3%

consideram o fato do banco possuir um grande número de agências como mais importante e, 16,4% dos entrevistados, consideram o conforto e modernidade como fator mais importante, conforme mostrado na tabela 12

**TABELA 12**  
**FATORES MAIS IMPORTANTES NA LOCALIZAÇÃO DAS AGÊNCIAS**

Fatores	Frequência	
	n	%
Agências com fácil acesso (Estacionamento, etc.).	178	42,3
Possuir um grande número de agências.	174	41,3
Conforto e modernidade.	69	16,4
<b>TOTAL</b>	<b>421</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados primários (2002)

Em relação ao atendimento oferecido pelos bancos, o tempo reduzido nas filas foi o mais citado, onde 53,6% dos entrevistados consideram esse o fator mais importante. Além disso, o banco ter funcionários competentes e o banco possuir grande quantidade de terminais para extrato, saldo e saque a disposição, são considerados como fatores mais importantes, respectivamente por, 21,9% e 18,1% dos entrevistados. Tais resultados podem ser verificados na tabela 13.

**TABELA 13**  
**FATORES MAIS IMPORTANTES NO ATENDIMENTO**  
**OFERECIDO PELOS BANCOS**

Fatores	Frequência	
	n	%
Tempo reduzido nas filas.	225	53,6
Ter funcionários competentes para resolver problemas.	92	21,9
Grande quantidade de terminais para extrato, saldo e saque a disposição.	76	18,1
Cortesia e amabilidade dos empregados.	27	6,4
<b>TOTAL</b>	<b>420</b>	<b>100,0</b>

**Nota:** um caso sem informação

Fonte: Dados primários (2002)

Em relação ao acesso à *Internet* oferecido pelos bancos, a segurança, citada por 18,1% dos entrevistados é o fator considerado como de maior importância. Ressalta-se, entretanto, que 60,1% dos entrevistados disseram que não utilizam-na. A tabela 14 mostra este resultado.

**TABELA 14**  
**FATORES MAIS IMPORTANTES NO ACESSO À INTERNET**

Fatores	Frequência	
	n	%
Segurança.	76	18,1
Facilidade de utilização.	57	13,5
Rapidez.	35	8,3
Não utiliza <i>Internet</i> .	253	60,1
<b>TOTAL</b>	<b>421</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados primários (2002)

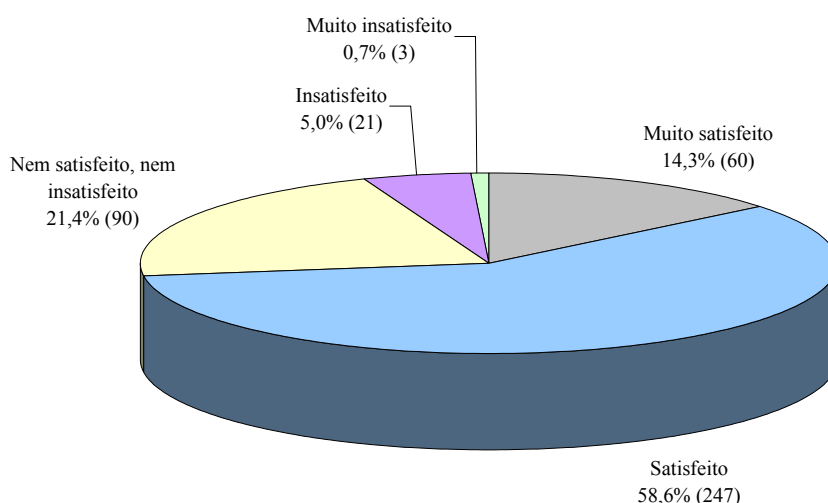
No que tange à utilização do banco 24 horas, 59,5% dos entrevistados consideram que o fato deles estarem em local seguro é o fator mais importante. Possuir grande número de caixas 24 horas e esses caixas fazerem várias operações, foram citados como fatores mais importantes por 14,5% dos entrevistados. Além disso, 11,5% dos entrevistados não utilizam tal serviço, conforme resultado apresentado na tabela 15.

**TABELA 15**  
**FATORES MAIS IMPORTANTES PARA A**  
**UTILIZAÇÃO DO BANCO 24 HORAS**

Fatores	Frequência	
	n	%
Estar em local seguro.	250	59,4
Ter grande número de caixas 24 horas (quiosques)	61	14,5
Fazer várias operações (saques, depósitos, etc.)	61	14,5
Não utiliza banco 24 horas	49	11,6
<b>TOTAL</b>	<b>421</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados primários (2002)

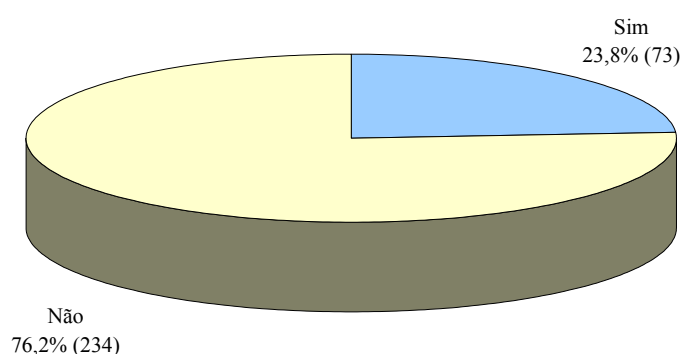
Relacionando o que os clientes esperam de um banco com o que o seu banco principal oferece, 14,3% dos entrevistados estão muito satisfeitos com o seu banco; a maioria, 58,6% dos entrevistados estão satisfeitos, 21,4% estão nem satisfeitos, nem insatisfeitos, 5,0% estão insatisfeitos e apenas 0,7% dizem que estão muito insatisfeitos. Tal resultado pode ser verificado na figura 33.



**FIG. 33: SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AO BANCO PRINCIPAL**

Fonte: Dados primários (2002).

Dentre os entrevistados que estão satisfeitos ou muito satisfeitos com seu banco principal, 23,8% dizem que poderiam mudar para outro banco contra 76,2% que não mudariam, conforme resultado apresentado na figura 34. Ressalta-se que, embora a maioria dentre os que estão satisfeitos e muito satisfeitos, não se dispõe a mudar de banco, o percentual de pessoas que mudariam é extremamente representativo, como pode ser verificado na figura 34.



**FIG. 34: PREDISPOSIÇÃO DOS CLIENTES SATISFEITOS  
À MUDANÇA DE BANCO PRINCIPAL**

Fonte: Dados primários (2002)

Dentre os clientes muito satisfeitos e satisfeitos que ainda assim poderiam mudar de bancos (23,8% dos entrevistados), quando perguntados sobre quais fatores fariam com que eles tomassem essa iniciativa, foram os seguintes os mais citados: o tempo reduzido nas filas (42,5%), oferecer maior número de agências (35,6%) e ter agências bem localizadas (30,1%). Embora esses tenham sido os fatores mais citados, as respostas em geral foram bem distribuídas entre as 12 opções apresentadas aos clientes, conforme pode ser verificado na tabela 16.

**TABELA 16**  
**FATORES QUE MAIS ESTIMULAM À**  
**MUDANÇA DE BANCO PRINCIPAL**

O que faria o(a) Sr(a) mudar de banco?	Frequência	
	n	%
Tempo reduzido nas filas.	31	42,5
Ter maior quantidade de agências.	26	35,6
Ter agências bem localizadas (de fácil acesso, estacionamento, etc.).	22	30,1
Disponibilizar produtos / serviços que atendam a sua expectativa.	18	24,7
Ter programas de fidelização (Descontos em tarifas, cartão de fidelidade, etc.).	17	23,3
Possuir funcionários bem preparados para atender e resolver problemas.	14	19,2
Ser uma instituição segura.	13	17,8
Ter maior número de caixas eletrônicos.	10	13,7
Ter uma maior quantidade de terminais para extrato / saque / saldo à disposição dos clientes.	10	13,7
Possuir funcionários que atendam de forma cortês e amável.	9	12,3
Ter agências mais confortáveis e modernas.	8	11,0
Ter um atendimento via <i>Internet</i> fácil e seguro.	2	2,7

**Nota:** Os percentuais na tabela somam mais de 100%, pois, cada entrevistado poderia citar mais de um motivo

Os percentuais na tabela foram calculados em relação ao total de 73 entrevistados que poderiam mudar de banco

Fonte: Dados primários (2002)

Em relação aos clientes que estão muito insatisfeitos, insatisfeitos e, nem satisfeitos nem insatisfeitos com o seu banco principal (27,1% do total dos entrevistados), 36,0% continuam com seu banco por receber salários, pensão, aposentadoria ou outros benefícios. O fato de possuir cartão de crédito foi apontado como motivo à permanência por 19,3% dos clientes, a dificuldade em abrir conta em outro banco e possuir poupança foram citados pelo mesmo percentual de pessoas, 17,5% dos entrevistados. Possuir cheque especial, o trabalho demandado para mudar de banco e a importância de possuir a conta por um tempo maior, foram

citados pelos entrevistados, respectivamente, nos seguintes percentuais: 15,8%, 14,9% e 12,3%.

Os demais motivos apresentados foram citados em menores proporções conforme pode ser verificado na tabela 17.

**TABELA 17**  
**MOTIVOS PARA CONTINUAR NO BANCO PRINCIPAL**

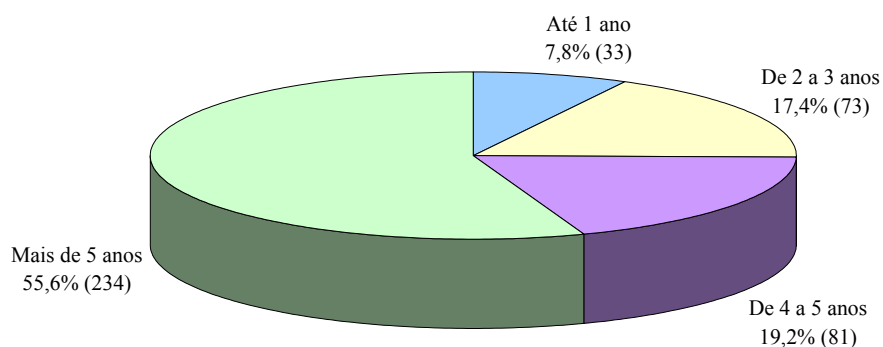
Motivos	Frequência	
	n	%
Receber salários, pensão, aposentadoria ou outros benefícios nesse banco.	41	36,0
Possui cartão de crédito nesse banco.	22	19,3
Dificuldade em abrir conta em outro banco.	20	17,5
Possui poupança.	20	17,5
Por possuir agências com melhor localização.	20	17,5
Possui cheque especial nesse banco.	18	15,8
Pelo trabalho que daria ao mudar de banco.	17	14,9
Por considerar importante o tempo em que tenho conta nesse banco (Ex: talão escrito → cliente desde).	14	12,3
Possui empréstimos nesse banco.	11	9,7
Possui aplicações nesse banco.	6	5,3
Por receber tratamento diferenciado por parte dos gerentes / funcionários em geral.	4	3,5
Possui seguro nesse banco.	3	2,6
Possui crediários (financiamentos com parcelas, etc.)	3	2,6
Possui previdência privada.	3	2,6
Possui tarifas reduzidas.	2	1,8
Possui débitos automáticos de contas.	1	0,9
Possui títulos de capitalização.	1	0,9
Pelo status que meu banco oferece.	0	0,0
Outros	4	3,5

**Nota:** Os percentis na tabela somam mais de 100%, pois, cada entrevistado poderia citar mais de um motivo.

Os percentuais na tabela foram calculados em relação ao total de 114 entrevistados que estão muito insatisfeitos, insatisfeitos, ou, nem satisfeitos, nem insatisfeitos com seu banco principal.  
Fonte: Dados primários (2002)

Conforme demonstrado na figura 35, dos entrevistados, 7,8% estão com seu banco principal há no máximo 1 ano, 17,4% estão de 2 a 3 anos, 19,2% estão de 4

a 5 anos e, a maioria, 55,6% dos entrevistados, está com seu banco há mais de 5 anos.

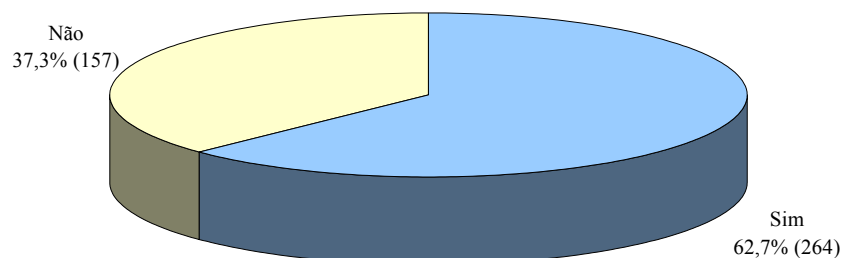


**FIG. 35: TEMPO DE CONTA NO BANCO PRINCIPAL**

Fonte: Dados primários (2002)

Quando questionados se já haviam recebido propostas de outros bancos para mudarem de banco principal, mais de 60% dos entrevistados disseram que já receberam alguma proposta para mudar de banco, conforme demonstrado na figura 36.

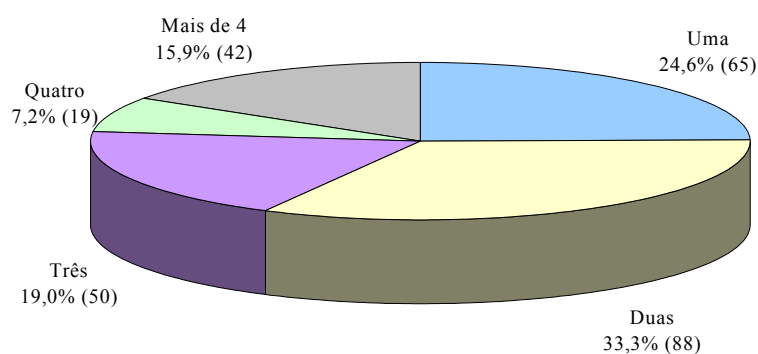




**FIG. 36: OFERTAS DE OUTROS BANCOS**

Fonte: Dados primários (2002)

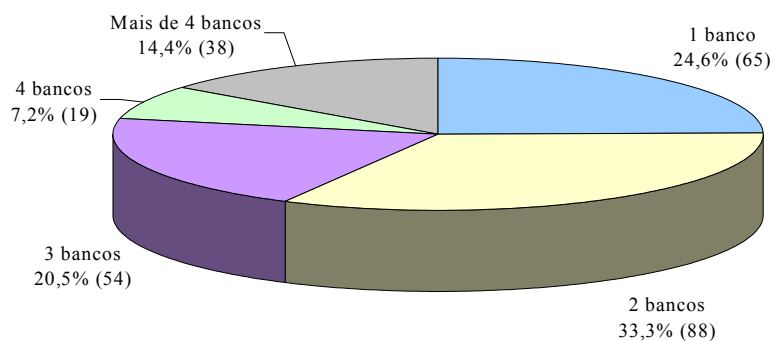
Referindo-se à quantidade de propostas para mudança de banco principal, foram estes os percentuais levantados: 24,6% receberam uma proposta, 33,3% receberam duas propostas, 19,0% receberam três propostas, 7,2% receberam quatro propostas e 15,9% dos entrevistados receberam mais de quatro propostas de outros bancos . Tais respostas são demonstradas na figura 37.



**FIG. 37: QUANTIDADE DE OFERTAS À MUDANÇA DE BANCO PRINCIPAL**

Fonte: Dados primários (2002)

Ao serem perguntados sobre qual a quantidade de bancos que se ofereceram para que os clientes mudassem do banco principal, conforme demonstrado na figura 35, foram os seguintes percentuais: 1 banco (24,6%), 2 bancos (33,3%), 3 bancos (20,5%), 4 bancos (7,2%) e mais de 4 bancos (14,4%).



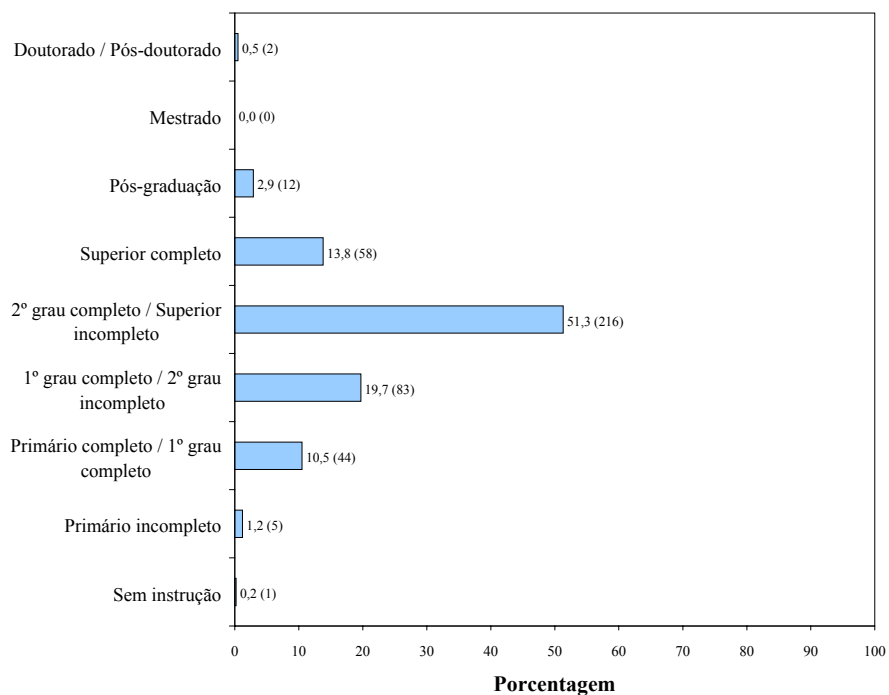
**FIG. 38: QUANTIDADE DE BANCOS OFERTANTES**

Fonte: Dados primários (2002)

#### 4.4 Perfil dos entrevistados

Conforme definido previamente, dos entrevistados, 211 são do sexo masculino e 210 do sexo feminino. Quanto à faixa etária, 9,98% (42) têm até 25 anos, 24,4% (103) de 26 a 35 anos, 25,9% (109) de 36 a 45 anos, 24% (101) de 46 a 55 anos, 9,98% (42) de 56 a 65 anos e 5,7% (24) possuem mais de 65 anos.

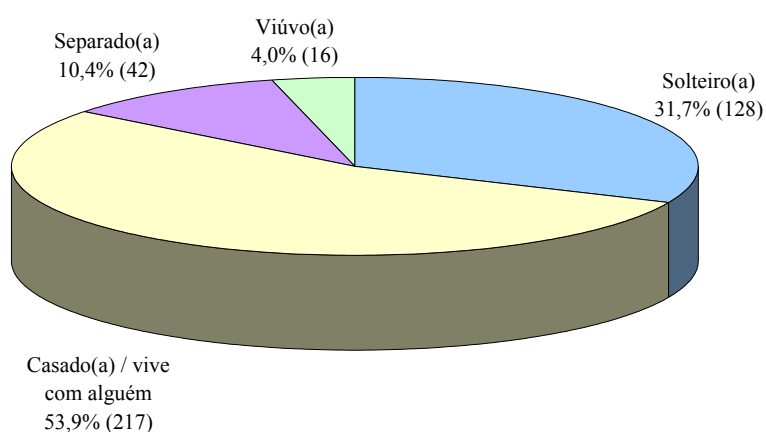
No que diz respeito à escolaridade, 51,3% dos entrevistados têm 2º grau completo / superior incompleto, 19,7% tem 1º grau completo / 2º grau incompleto, 13,8% têm curso superior completo, 3,4% dos entrevistados têm pós-graduação ou pós-doutorado, 1,2% têm curso primário incompleto e apenas 0,2% não têm instrução (figura 39).



**FIG. 39 ESCOLARIDADE DOS ENTREVISTADOS**

Fonte: Dados primários (2002)

A figura 40 relacionada à distribuição dos entrevistados em relação ao estado civil, demonstra que 53,9% é de casados (as) e 31,7% são solteiros(as). Os demais resultados apresentaram menores proporções.

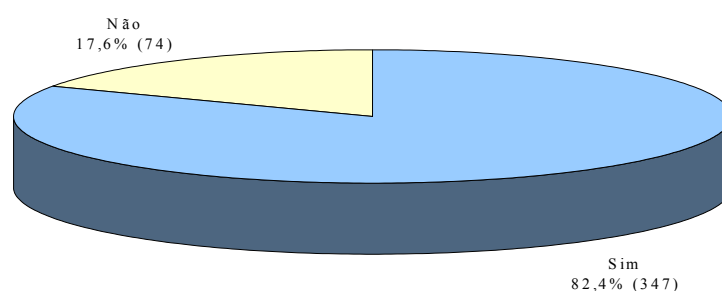


**FIG.40: ESTADO CIVIL DOS ENTREVISTADOS**

Fonte: Dados primários (2002).

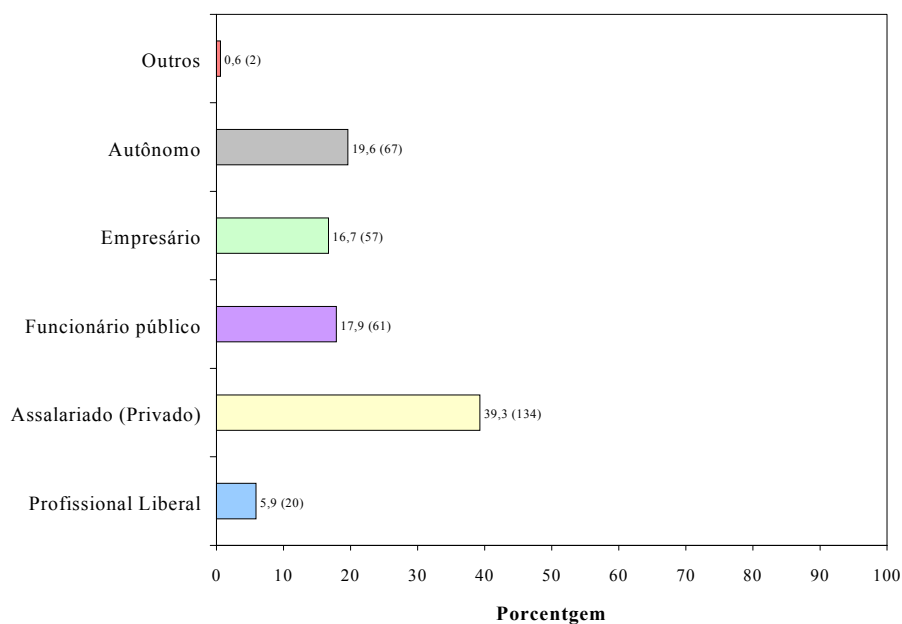
**Nota:** 18 casos sem informação

Cerca de 82% dos entrevistados estão atualmente trabalhando (fig. 41), sendo que, desses, a maior proporção são de entrevistados assalariados (privados), 19,6% são autônomos, 17,9% são funcionários públicos, 16,7% são empresários e 5,9% dos entrevistados são profissionais liberais, conforme demonstrado na figura 42.



**FIG. 41: DISTRIBUIÇÃO QUANTO AO FATO DE ESTAR OU NÃO OCUPADO.**

Fonte: Dados primários(2002)

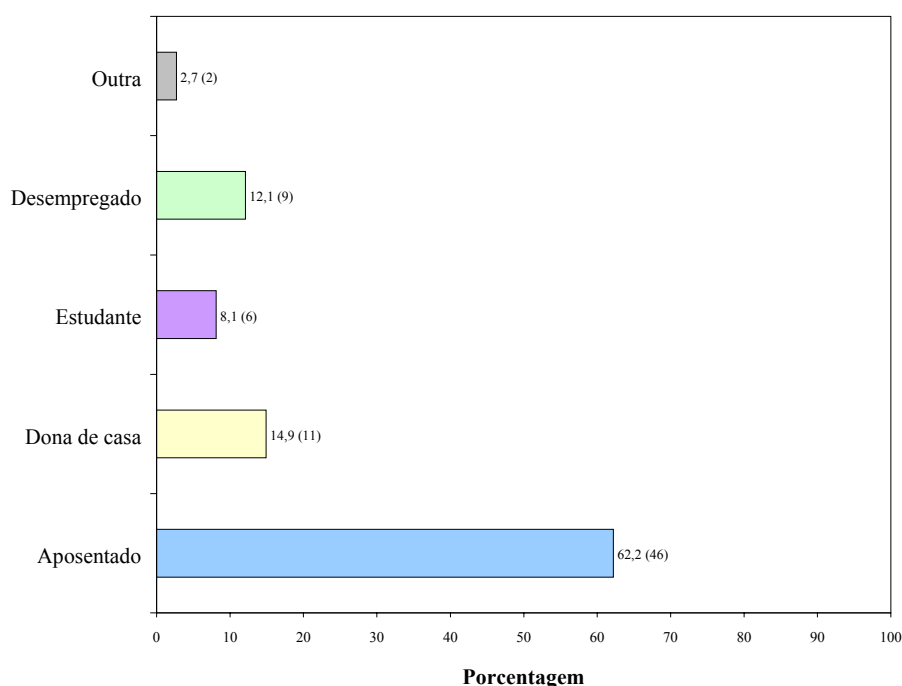


**FIG. 42: OCUPAÇÃO PRINCIPAL DOS ENTREVISTADOS**

Fonte: Dados primários (2002)

**Nota:** 6 casos sem informação

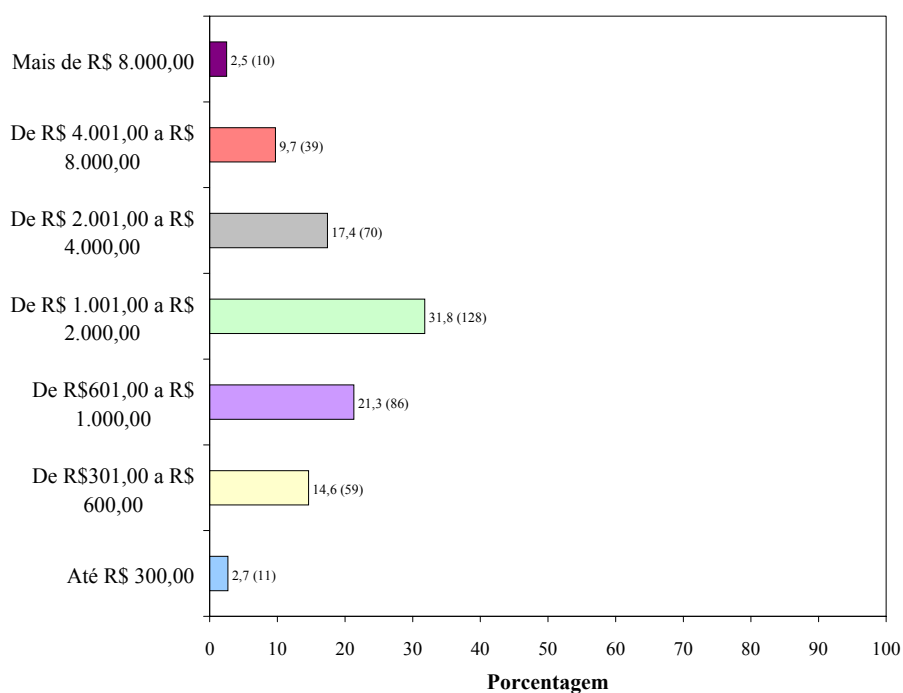
Quanto aos entrevistados que não estão trabalhando, em sua grande maioria são aposentados(as). conforme figura 43.



**FIG. 43: DISTRIBUIÇÃO QUANTO AOS EMPREGADOS QUE NÃO TRABALHAM.**

Fonte: Dados primários (2002)

Cerca de 17% dos entrevistados têm renda familiar de até R\$ 600,00, 21,3% têm de R\$ 601,00 a R\$ R\$ 1.000,00, a maior proporção dos entrevistados (31,8%) têm renda familiar de R\$ 1.0001,00 a R\$ 2.000,00, 17,4% deles possuem renda familiar de R\$ 2.001,00 a R\$ 4.000,00 e 12,2% com renda superior a R\$ 4.000,00. Este resultado pode ser melhor observado na figura 44.



**FIG. 44 : RENDA FAMILIAR**

Fonte: Dados Primários

**Nota:** 18 casos sem informação

#### 4.4 Principais questões relacionadas ao tempo de conta.

Independente do tempo de conta, o atributo/ característica de um banco mais importante para os clientes é o atendimento. Para os que possuem conta de 2 a 3 anos, o segundo e terceiro atributos mais importantes são, respectivamente, a localização das agências e o fato do banco ser confiável. Para os demais clientes, há um inversão desses dois fatores, o segundo e terceiro atributos mais importantes são, respectivamente, ser um banco confiável e a localização. Esses e os demais atributos podem ser observados na tabela 18.

**TABELA 18**  
**ATRIBUTOS E CARACTERÍSTICAS MAIS IMPORTANTES DE UMA BANCO EM**  
**RELAÇÃO AO TEMPO DE CONTA DOS CLIENTES.**

Atributos / características	Médias dos escores, por tempo de conta			
	Até 1 ano	2 a 3 anos	4 a 5 anos	> 5 anos
Atendimento.	1,8	2,0	2,0	2,1
Localização.	2,8	2,7	2,9	2,9
Ser um Banco confiável.	2,7	3,2	2,4	2,5
Ter acesso à <i>Internet</i> .	6,2	6,0	6,2	6,0
Banco 24 horas.	4,9	4,5	5,0	4,9
Ter programa de fidelização.	4,8	4,7	4,6	4,6
Variedade de produtos e serviços.	4,8	4,9	4,9	4,9

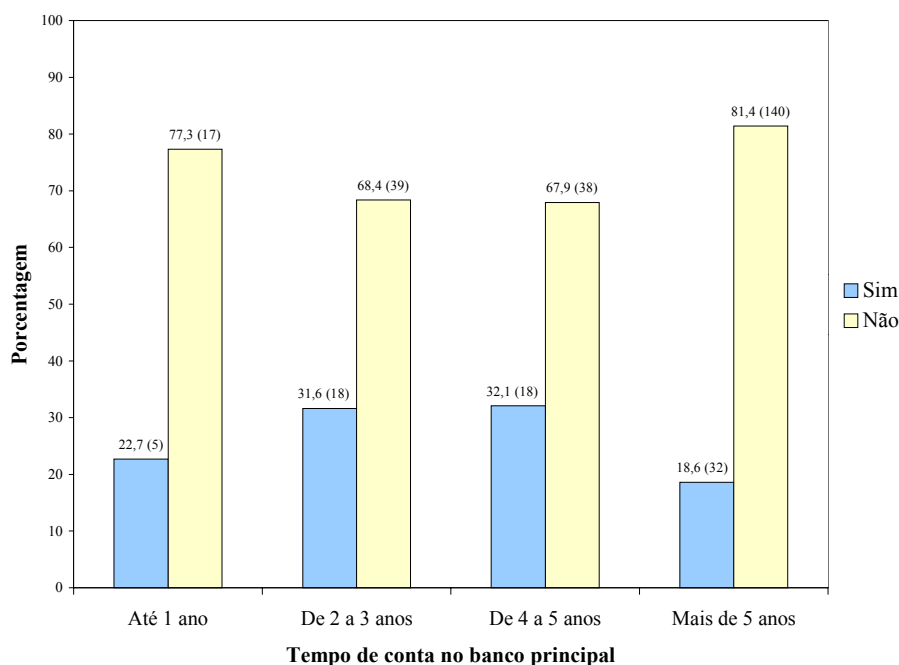
**Nota:** Na tabela, quanto menor a média dos escores, maior é a importância dada ao atributo.

Anexas encontram-se as tabelas com os escores de cada um dos atributos / características.

2 casos sem informação → Até 1 ano (0), De 2 a 3 anos (0), De 4 a 5 anos (0) e Acima de anos (2)

Fonte: Dados primários

Dentre os clientes dos bancos entrevistados que, mesmo estando satisfeitos ou muito satisfeitos, ainda mudariam de banco, somente 18,6% dos que possuem conta há mais de 5 anos estão nessa condição. Já para os que possuem até 1 ano de conta, 22,7% mudariam. Em relação as faixas de 2 a 3 anos de conta e de 4 a 5 anos, as repostas positivas à mudança forma de respectivamente, 31,6% e 32,1%. Tal situação é demonstrada na figura 45.



**FIG. 45: PREDISPOSIÇÃO ENTRE OS CLIENTES MUITO SATISFEITOS E**  
**SATISFEITOS, À MUDANÇA DE BANCO.**

Fonte: Dados primários (2002)

Dentre os clientes dos bancos entrevistados que, mesmo estando satisfeitos ou muito satisfeitos, ainda mudariam de banco, dos que possuem a até um ano e aqueles que possuem há mais de 5 anos, respectivamente, 40% e 46,9% apontam como fator para mudarem de banco o tempo reduzido nas filas. Já aqueles que possuem conta de 2 a 3 anos e de 4 a 5 anos, ter maior quantidade de agências foi citado respectivamente por 55,6% e 44,4% dos entrevistados. Tal resultado pode ser verificado com maiores detalhes na tabela 19.

**TABELA 19**  
**FATORES QUE PROVOCARIAM A MUDANÇA DE BANCO PRINCIPAL**

O que faria o(a) Sr(a) mudar de banco?	Tempo de conta-corrente							
	Até 1 ano		De 2 a 3 anos		De 4 a 5 anos		Mais de 5 anos	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Ter maior quantidade de agências.	2	40,0	10	55,6	8	44,4	6	18,8
Ter maior número de caixas eletrônicos.	0	0,0	4	22,2	1	5,6	5	15,6
Ter agências mais confortáveis e modernas.	0	0,0	3	16,7	5	27,8	1	3,1
Tempo reduzido nas filas.	3	60,0	7	38,9	6	33,3	15	46,9
Ter uma maior quantidade de terminais para extrato / saque / saldo à disposição dos clientes.	1	20,0	2	11,1	3	16,7	4	12,5
Ter um atendimento via <i>Internet</i> fácil e seguro.	0	0,0	1	5,6	0	0,0	1	3,1
Ter agências bem localizadas (de fácil acesso, estacionamento, etc.).	1	20,0	8	44,4	2	11,1	11	34,4
Disponibilizar produtos / serviços que atendam a sua expectativa.	0	0,0	4	22,2	7	38,9	7	21,9
Possuir funcionários que atendam de forma cortês e amável.	1	20,0	3	16,7	4	22,2	1	3,1
Possuir funcionários bem preparados para atender e resolver problemas	2	40,0	2	11,1	1	5,6	9	28,1
Ser uma instituição segura.	1	20,0	3	16,7	4	22,2	5	15,6
Ter programas de fidelização (descontos em tarifas, cartão de fidelidade etc.)	0	0,00	3	16,7	3	16,7	11	34,4

**Nota:** Os percentuais na tabela somam mais de 100%, pois, cada entrevistado poderia citar mais de um motivo

Os percentuais na tabela foram calculados em relação ao total de: Até 1 ano (5), De 2 a 3 anos (18), De 4 a 5 anos (18) e Mais de 5 anos (32)

Fonte : Dados primários (2002)



Quando os clientes que não estavam satisfeitos com o banco, foram questionados sobre o motivo de permanência em seus bancos principais, 45,5% dos clientes que possuem até um ano de conta responderam que continuam em seu banco principal por possuir cartão de crédito; dos clientes que possuem conta de 2 a 3 anos, 31,3% responderam que continuam em seu banco principal por receber salários, pensão, aposentadoria ou outros benefícios e, 31,3% responderam que continuam em seu banco principal por dificuldades em abrir conta em outro banco.

Para os clientes que possuem conta há mais de 4 anos, o principal motivo de permanecer no seu banco, mesmo estando insatisfeitos, também foi o fato de receber salários, pensão, aposentadoria ou outros benefícios. As respostas a esse questionamento estão detalhadas na tabela 20.

TABELA 20

Motivos	Tempo de conta-corrente							
	Até 1 ano		De 2 a 3 anos		De 4 a 5 anos		Mais de 5 anos	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Receber salários, pensão, aposentadoria ou outros benefícios nesse banco.	4	36,4	5	31,3	9	36,0	23	37,1
Dificuldade em abrir conta em outro banco.	2	18,2	5	31,3	5	20,0	8	12,9
Possui empréstimos nesse banco.	0	0,0	2	12,5	2	8,0	7	11,3
Possui cartão de crédito nesse banco.	5	45,5	3	18,8	5	20,0	9	14,5
Possui cheque especial nesse banco.	2	18,2	1	6,3	4	16,0	10	16,1
Possui crediários (financiamentos com parcelas, etc.)	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	4,8
Possui débitos automáticos de contas.	0	0,0	0	0,0	1	4,0	0	0,0
Possui seguro nesse banco.	0	0,0	0	0,0	2	8,0	1	1,6
Possui aplicações nesse banco.	0	0,0	1	6,3	1	4,0	4	6,5
Possui poupança.	1	9,1	2	12,5	4	16,0	13	21,0
Possui títulos de capitalização.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,6
Possui previdência privada.	1	9,1	0	0,0	0	0,0	2	3,2
Possui tarifas reduzidas.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	21	33,9
Por receber tratamento diferenciado por parte dos gerentes/funcionários em geral	0	0,0	1	6,3	1	4,0	2	3,2
Por possuir agência com melhor localização	2	18,2	1	6,3	3	12,0	13	21,0
Por considerar importante o tempo em que tenho conta nesse banco (ex.: talão de cheques escrito cliente desde).	0	0,0	0	0,0	4	16,0	10	16,1
Pelo status que o banco oferece	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Pelo trabalho que daria ao mudar de banco.	0	0,0	3	18,8	5	20,0	9	14,5
Outros	1	9,1	1	6,3	0	0,0	2	3,2

**Nota:** Os percentuais na tabela somam mais de 100%, pois, cada entrevistado poderia citar mais de um motivo

Os percentuais na tabela foram calculados em relação ao total de: Até 1 ano (11), De 2 a 3 anos (16), De 4 a 5 anos (25) e mais de 5 anos (62)

Fonte: Dados primários (2002).

## 4.5 Análise

A pesquisa quantitativa realizada, possibilitou a identificação de diversos pontos relevantes à atuação dos bancos. O primeiro ponto que relaciona-se ao aspecto de fidelização, é quanto ao número de bancos nos quais os clientes fazem sua movimentação financeira.

Um elevado número de clientes (67,2%) somente possui conta em um único banco. Esse alto percentual, por si só, já é um fator que possibilita uma menor vulnerabilidade para o banco principal. Para esses clientes, mudar de banco significa procurar outro para abrir uma nova conta corrente, o que envolve, muitas vezes, alguns tipos de custos (temporais, comportamentais, psicológicos e monetários). De fato, é muito mais fácil mudar de banco principal, quando já se tem algum relacionamento com outro banco.

Na avaliação dos clientes, independente do tempo de conta, o atendimento foi destacado como o atributo mais importante de um banco. Na busca da fidelização de clientes, tal informação sinaliza no sentido que, essas instituições valorizem este quesito como ponto fundamental de suas estratégias de marketing, procurando por exemplo, diminuir o tempo de atendimento nas filas, treinar funcionários para um atendimento mais eficaz e melhorar o atendimento via telefone.

O segundo atributo de maior destaque apontado pelos clientes, como mais importante em relação aos bancos, foi “ser um banco confiável”. Tal atributo pode ser percebido de uma forma ampla, ao entender-se que, confiabilidade implica na demonstração de solidez e capacidade gerencial do banco, ou seja, apresentar saúde financeira e competência na gestão de recursos dos clientes e, além disso, contempla também a demonstração de transparência no relacionamento entre banco e cliente.

Em relação aos aspectos que envolvem esse atributo, vale ressaltar que, já faz um bom tempo que os bancos não mais podem se dar ao luxo de serem distantes e inacessíveis. Hoje, em função do aumento do nível de exigência dos clientes, respaldados inclusive por questões legais, busca-se maior clareza entre as partes envolvidas nessa relação. Obter certificações ISO, assumir publicamente e/ou contratualmente seus compromissos, possuir equipes competentes na gestão de recursos, ter canais de comunicação que efetivamente funcionem e disponibilizar

cópias de contratos aos clientes, são algumas formas de se aumentar a credibilidade das instituições financeiras.

Além disso, a busca dessa credibilidade, envolve a própria imagem dos bancos de uma maneira geral. Essa imagem, ao longo dos anos, foi fortemente associada a uma relação na qual seus objetivos se sobrepunham aos dos clientes. Ou seja, na relação bancos e clientes, os maiores beneficiados eram quase sempre os bancos. A reversão dessa situação, envolve, além de ações operacionais como as citadas anteriormente, outras de cunho institucional.

Cabem aí, dentre outras ações, o treinamento dos funcionários para que valorizem a transparência na relação com os clientes, a valorização de aspectos éticos como o lançamento de um código de ética e, o desenvolvimento cuidadoso das ações promocionais no sentido de se buscar o fortalecimento dessa nova imagem junto aos clientes. Ressalta-se que, tal postura é extremamente trabalhosa, uma vez que estão envolvidas a cultura dos clientes e dos funcionários dos bancos.

O terceiro aspecto de maior importância destacado pelos clientes, é em relação à localização dos bancos, sendo que, num desdobramento dessa questão, a facilidade de acesso à agência e a quantidade de agências, receberam, respectivamente, 42,3% e 41,3% das citações.

Em relação à esse aspecto, há de se destacar que, como a pesquisa foi realizada numa cidade de grande porte, onde existe um maior fluxo de pessoas e veículos, o aspecto localização ganha nova dimensão. O cliente do banco, face a sua limitação de tempo, quer comodidade e facilidade para acessar sua agência. Em determinadas situações não ter um estacionamento para ele, ou ter um número limitado de agências, pode comprometer a satisfação dos consumidores e dificultar, ou até mesmo inviabilizar, a aquisição de novos clientes.

Outro ponto de destaque na pesquisa, é que, na percepção dos clientes, dentre as opções de atributos mais importantes de um banco, os que ficaram em penúltimo e último lugares, foram respectivamente, possuir uma maior variedade de produtos e serviços e ter acesso à *Internet*.

A explicação para essa menor valorização quanto à variedade de produtos e serviços, reside no fato dos produtos e serviços ofertados pelos bancos assumirem características de *commodities*, as ofertas são muito semelhantes, estando a diferença entre os bancos, principalmente no atendimento.

Em relação ao acesso ao banco via *Internet*, esse quesito foi apontado pelos clientes como o menos importante. Considerando ser um assunto em voga, o resultado seria surpreendente, porém, somente veio confirmar outra pesquisa sobre os bancos realizada pela Revista América Economia ( *apud* COBRA , 2001) no ano de 2001, que apontava esse serviço como não importante à maioria dos clientes de bancos na América Latina.

Ao perguntar aos entrevistados, dentre os fatores que eles consideraram mais importantes em um banco, quais desses eram ofertados por seus bancos principais, os aspectos localização, atendimento e confiabilidade, com os respectivos percentuais de 86,3%, 85,3% e 81,5%, foram os mais citados.

Percebe-se aí, que até mesmo nos aspectos indicados pelos clientes como os mais importantes, existe uma significativa lacuna na oferta dos bancos.

Nessa análise, 14,7% dos bancos onde os clientes concentram suas movimentações financeiras, são deficitários na oferta daquilo que os clientes mais valorizam, ou seja, um atendimento satisfatório. Na mesma linha de análise, os demais itens, segundo e terceiro mais importantes, também apresentam um lacuna semelhante, 13,7% e 18,5%, respectivamente. Os percentuais dessas lacunas, embora pareçam pequenos, se fossem ampliados para o total de 55,8 milhões de contas correntes existentes no Brasil em 2000, conforme dados do BACEN (2002), representariam, em média, 8,7 milhões de contas correntes. Evidentemente, essa ampliação sem maiores critérios, pode não traduzir a realidade, no entanto, indica que as lacunas apontadas pela pesquisa não podem ser desprezadas pelos bancos.

Em relação à satisfação dos clientes quanto ao seu banco principal, 72,9% deles estão satisfeitos ou muito satisfeitos. Porém, esses clientes ao serem perguntados se, mesmo estando nessa situação, mudariam de banco, 23,8% responderam que sim, ou seja, para esses clientes o fato de estarem satisfeitos com o banco não significa que estão fidelizados.

Esse percentual de clientes que mudariam de banco nessas condições, é extremamente importante e demonstra a volatilidade do cliente atual. Se essa predisposição à mudança existe nessa intensidade entre os clientes satisfeitos e muitos satisfeitos, entre os demais ela tende a ser maior.

Quando relacionada a predisposição dos clientes à mudança para outro banco, com o tempo de conta no banco principal, aqueles com até um ano de banco, e os com mais de cinco anos, foram os que apresentaram os menores percentuais,

22,7% e 18,6% respectivamente. Já os clientes que possuem de dois a três anos e, de quatro a cinco anos de tempo de conta no banco principal, apresentaram percentuais bem mais elevados, 32,6% e 32,1% , respectivamente.

Tais percentuais indicam, no primeiro e a partir do quinto ano de relacionamento, uma menor vulnerabilidade dos bancos quanto à perda desses clientes. Uma explicação parcial para essa situação está no fato de que, no primeiro ano de relacionamento com os bancos, os clientes, normalmente, ainda estão num processo de avaliação da prestação de serviços. Já para aqueles que possuem conta a mais de cinco anos, num relacionamento de longo prazo, o conhecimento estabelecido entre banco e cliente, bem como, as vantagens auferidas por ambas as partes, são uma explicação parcial.

Ainda em relação a predisposição à mudança dos clientes satisfeitos e muito satisfeitos com seu principal banco, quando perguntados quais fatores estimulariam essa mudança, os mais citados foram: o tempo reduzido nas filas (42,5%), ter maior quantidade de agências (35,6%) e ter agências bem localizadas (30,1%). Novamente, está demonstrada na percepção dos clientes, a valorização desses três fatores, fortalecendo a indicação aos bancos da necessidade de se ofertá-los de forma satisfatória.

Esses resultados, estão em sintonia com outra pesquisa realizada pela Revista América Economia (*apud* COBRA, 2001), onde, relatou-se o que os bancos consideravam em 1998 importante para os clientes. A mesma pesquisa apresentou também dois anos depois, a opinião dos clientes sobre o que é importante nos bancos. Em relação à importância das agências, os resultados foram: para os bancos, as agências estão perdendo a importância. Para os clientes, continuam sendo fundamentais.

Do total dos entrevistados, 19,95% deles estão, ou muito insatisfeitos, ou insatisfeitos, ou indiferentes quanto à satisfação em relação ao seu banco principal. Esses clientes, quando perguntados porque ainda continuavam concentrando suas movimentações no mesmo banco, a resposta mais freqüente foi: por receber seus salários, pensões, aposentadorias ou outros benefícios nesse banco. Outros fatores citados em maior número foram: possuir cartão de crédito(19,3%), dificuldade de abrir conta em outro banco(17,5%), possuir poupança(17,5%), as agências do banco atual têm uma localização melhor (17,5%), possuir cheque especial(15,8%),

daria muito trabalho mudar de banco (14,9%) e considerar importante o tempo que já tem conta no banco atual(12,3%).

Tal situação tem relação com uma prática comum à grande parte dos bancos, vincular a fidelização a quantidade de produtos e serviços que os clientes utilizam. Sobre essa prática, comenta Castro (*apud* COBRA, 2001, p. 258): “a meta é estreitar o relacionamento com o cliente, incentivando-o a adquirir maior variedade de produtos, o que o tornará mais rentável e fiel ao banco”. De fato, quanto mais serviços e produtos os clientes utilizarem, maiores são as dificuldades de se desligarem dos bancos.

Um bom exemplo dessa fidelização quase que compulsória dos clientes, é em relação àqueles que recebem seus salários, pensões, aposentadorias ou outros benefícios através dos bancos. Nessas situações, normalmente, quem determina quais as opções de bancos os clientes terão para esses recebimentos, é quem vai pagá-los. Ressalta-se que este aspecto foi o mais citado como fator de permanência no banco principal, pelos clientes muito insatisfeitos, insatisfeitos ou indiferentes quanto à satisfação.

Nessa condição, os bancos que fazem créditos dessa natureza, possuem maior facilidade de ofertar outros produtos e serviços aos clientes. Essa facilidade dos bancos para ofertar produtos e serviços, converte-se em facilidade de acesso aos clientes e, em determinadas situações, pode significar a eles grandes dificuldades para deixar o banco. Por exemplo, um cliente que possui cheque especial, um financiamento de médio prazo e um cartão de crédito em determinado banco, terá grandes dificuldades para desfazer-se desses vínculos, uma vez que terá que dispor de recursos para liquidar todos esses débitos.

Outro ponto de destaque identificado através da pesquisa realizada, é quanto às ofertas de outros bancos para que os clientes mudem de banco principal. Do total de clientes, 62,7% já receberam algum tipo de proposta para essa mudança e, dentre esses clientes, 75,4% receberam mais de uma proposta nesse sentido.

Esses elevados percentuais refletem a forte concorrência existente nesse setor, e sinaliza aos bancos a necessidade de terem ações mais eficazes na fidelização de seus clientes.

Sobre a relação, satisfação e fidelização, Vavra (*apud* Cobra, 2000) afirma que, em pesquisas realizadas, 60% dos clientes satisfeitos deixaram de ser clientes. Já Tucker (1999, p. 105), ao comentar outra pesquisa diz: “em média, 65% a 85%

dos clientes que optam por não manter um relacionamento com o fornecedor, dizem que estavam 'satisfeitos' ou 'muito satisfeitos' com seu antigo fornecedor". Como já citado anteriormente, entre os bancos, constatou-se realidade semelhante, porém em menor proporção.

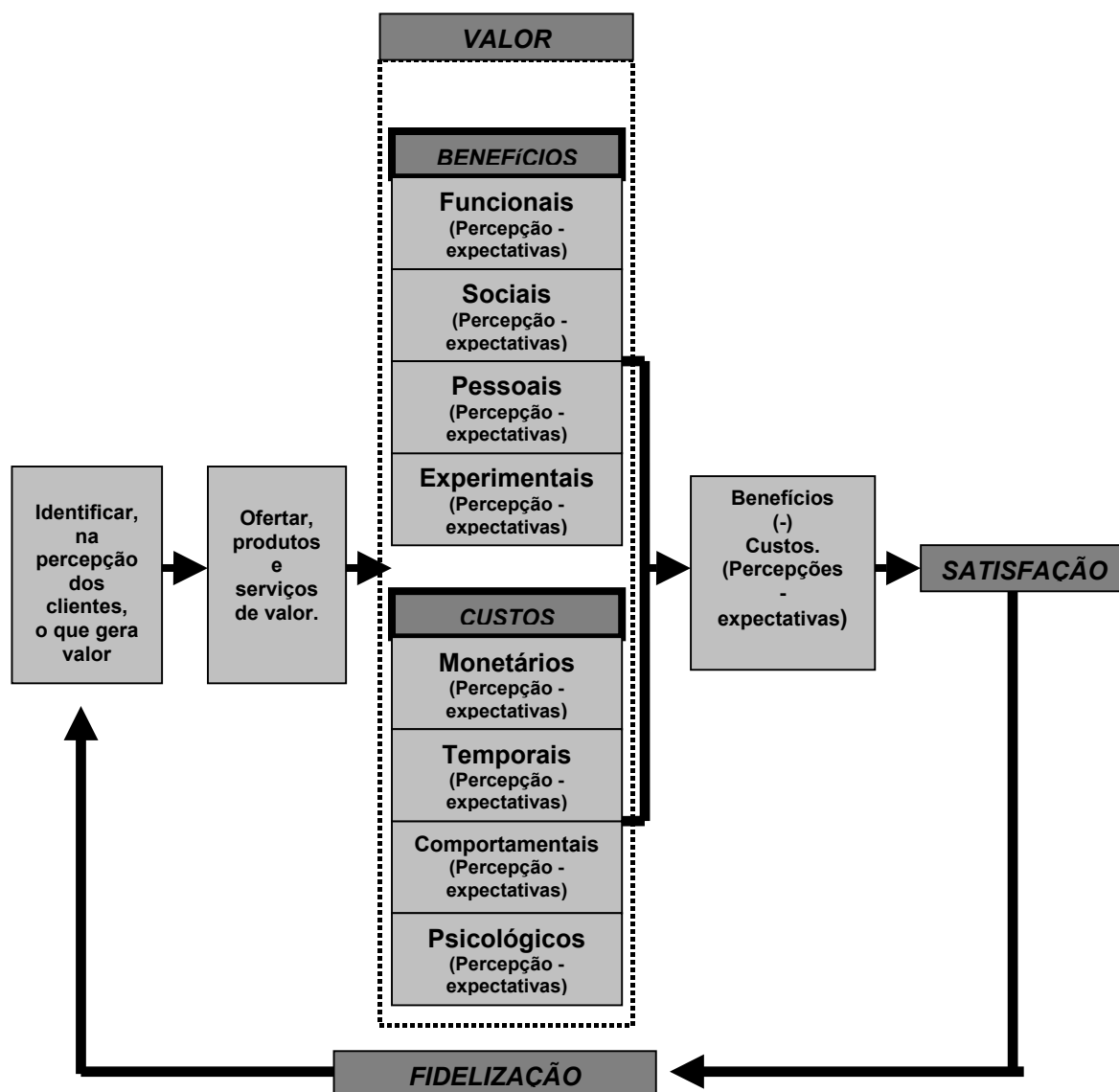
Essa volatilidade dos clientes, envolve diversos aspectos, um deles é citado por Lovelock (2000) ao indicar que a satisfação obtida pelos clientes é momentânea. Percebe-se aí, a insuficiência da satisfação para manter um relacionamento de longo prazo.

Especificamente quanto ao setor bancário, a dificuldade de se fidelizar clientes, tem relação com a grande concorrência existente, refletida inclusive, na quantidade de propostas para mudança de banco recebidas pelos clientes ( 62,7% dos clientes pesquisados, já receberam propostas para mudarem de banco).

Outro aspecto que interfere na fidelização, relaciona-se à tendência dos produtos e serviços virarem *commodities*, não havendo grandes diferenças entre as ofertas dos bancos. Além disso, conforme Vavra (apud COBRA, 2000) em sua "função satisfação", existem vários níveis de satisfação, sendo que, quando a satisfação é atingida nos níveis mais baixos, os clientes tendem a ter uma propensão maior à mudanças.

Verifica-se que, para alcançar a fidelização, é necessário obtê-la de forma contínua, ou seja, a fidelização deve ser tratada como um processo reatualizado sistematicamente. O que gerou valor e satisfação para o cliente hoje, amanhã pode não mais gerar.

Com base no modelo de formação de valor apresentado por Churchill (2000), na "inequação da satisfação" apresentada por Semenik (1995), na "função da satisfação" apresentada por Vavra (apud COBRA, 2000) e nos resultados obtidos na pesquisa de campo, apresenta-se aqui, o modelo a seguir para representar a fidelização como um processo:



**FIG. 46: MODELO DE FIDELIZAÇÃO**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para um melhor entendimento desse modelo, pode-se utilizar, como exemplo, a disponibilização por um banco de um gerente para o atendimento exclusivo aos clientes. Nessa oferta, em relação à geração de valor, estão envolvidas expectativas e percepções para cada tipo de custos e benefícios.

Nesse exemplo, determinado cliente pode ter expectativas elevadas quanto ao status (benefício social) que esse novo serviço vai proporcionar-lhe, porém, ao utilizar o serviço, pode ter pouca percepção nesse item. Por outro, lado esse tipo de atendimento, é importante para a redução de alguns custos aos clientes.



Possivelmente, as expectativas quanto à redução custos temporais e comportamentais (desgaste físico) serão elevadas. Ou seja, o cliente espera ser atendido de forma mais rápida e cômoda numa situação de exclusividade. O resultado obtido entre os custos e benefícios, proporcionará ou não, valor ao cliente.

Considerando as variações constantes nas expectativas e percepções dos clientes, torna-se necessário para fidelizá-los atender ou superar essas expectativas continuamente, retroalimentando sistematicamente o processo.

Percebe-se que, não será uma ação isolada, como por exemplo, uma promoção de vendas ou a disponibilidade de um novo serviço, que garantirá a manutenção da atual carteira de clientes. É necessário que essa promoção de vendas e esse novo serviço estejam num contexto de relacionamento, onde, diversas ações apontem para esse objetivo. Dentro do leque de ações nesse sentido, pode-se citar os investimentos em bancos de dados, programas de fidelização (descontos progressivos em tarifas, taxas de juros menores nos empréstimos e maiores nas aplicações, dentre outros) e uma melhor preparação dos funcionários para o atendimento e solução dos problemas dos clientes.

Tão importante quanto à sinergia dessas ações de relacionamento, é a necessidade de retroalimentação desse processo.

## **5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **5.1 CONCLUSÕES**

Num contexto de relativa escassez de publicações específicas sobre o marketing bancário, o presente trabalho disponibiliza importantes informações para viabilizar as instituições financeiras uma melhor atuação em seu setor.

No capítulo 2, buscou-se o entendimento mais claro de serviços, demonstrando suas peculiaridades em relação à produção de bens tangíveis. Nessa parte, os serviços foram caracterizados, sendo demonstrada a importância de aspectos tangíveis e intangíveis em sua composição. Além disso, foi demonstrada a relevância do setor de serviços em nível mundial e no Brasil e, particularmente dos serviços bancários.

Ao demonstrar a evolução dos bancos na prática do marketing, verificou-se que esse setor somente atingiu sua maioria recentemente. Especificamente no Brasil, até bem pouco tempo, o marketing bancário era relegado a segundo plano e, muitas vezes, limitava-se à propaganda e promoção de vendas. Porém, as mudanças que vêm ocorrendo nos últimos anos, são extremamente intensas, sendo que, várias instituições que até recentemente ainda atuavam com uma orientação de vendas, já atuam com orientações de marketing e de marketing societal.

Essa nova postura das instituições financeiras, passa inclusive, por uma crescente valorização do marketing de relacionamento. Onde, em sintonia com a dinâmica do mercado atual, os bancos já começam a direcionar esforços para a criação de relacionamentos mais duradouros.

Tratar de fidelização sem abordar aspectos como valor, expectativas e satisfação, é praticamente impossível. Portanto, no sentido de melhor entender a fidelização, destacou-se, no corpo deste trabalho, a relação entre a criação de valor para o cliente, suas expectativas e satisfação, como caminho para a fidelização. Nesse ponto, coube o entendimento que, valor e satisfação estão intimamente ligados, sendo que, para alguns autores, inclusive se sobrepõem.

De uma maneira geral, a prática do marketing moderno caminha no sentido da geração de valor para os clientes, sendo justamente esse o ponto inicial da fidelização ao disponibilizar produtos e serviços que efetivamente gerem valor.

A formação de valor para os clientes, envolve vários custos e benefícios e, para cada um deles, os clientes terão suas próprias expectativas e percepções. De acordo com percepção dos clientes, se essas expectativas são atendidas ou superadas, gera-se satisfação. Sobre esse questão, Vavra (1993, p. 165) define satisfação como: “ a extensão pela qual as expectativas dos clientes são atendidas pelos benefícios reais que recebem”.

A pesquisa quantitativa apresentada e analisada no capítulo 4, também foi fundamental para se atingir os objetivos propostos. Através dela, pode-se fazer uma avaliação dos principais fatores de influência na fidelização dos clientes, e além disso, na confecção do questionário para as entrevistas, levantou-se os fatores de fidelização aplicáveis ao setor bancário. Outro objetivo alcançado através dessa pesquisa, está relacionado à identificação dos fatores de fidelização que causam maior impactos aos clientes.

A literatura que compõe o presente trabalho foi fundamental para se chegar a algumas conclusões, foi ela que viabilizou a percepção de um visão equivocada das instituições financeiras, em relação a alguns aspectos que os clientes valorizam nos bancos. Tal percepção, foi inclusive confirmada pela pesquisa de campo.

Numa pesquisa realizada em 17 países latino-americanos e apresentada pela Revista América Economia (*apud* COBRA, 2001) ao confrontar o que os bancos consideravam importante para os clientes em 1998, com a opinião dos clientes no ano 2000, houve uma grande diferença de posicionamentos.

Comparando algumas questões dessa pesquisa com a pesquisa de campo realizada neste trabalho, chega-se a algumas interessantes conclusões quanto à atuação dos bancos em Belo Horizonte, relatadas a seguir.

A pesquisa citada na Revista América Economia (*apud* COBRA, 2001), indica que, em 1998, **na visão dos bancos**, a *Internet* rapidamente seria um requisito básico. Em 2000, **na opinião da maioria dos clientes**, ela não é importante. Essa situação também ficou evidenciada na pesquisa de campo apresentada no capítulo 4.

Em relação à importância das agências para os clientes, na pesquisa apresentada pela Revista América Economia (*apud* COBRA, 2001), é destacado que: em 1998 **na visão dos bancos**, as agências estão perdendo importância, porém, **na opinião dos clientes**, dois anos depois, elas continuam sendo

fundamentais. Essa percepção dos clientes, está em sintonia com os dados levantados na pesquisa de campo.

Ratificando essa postura equivocada dos bancos, cita-se mais um vez a pesquisa da Revista América Economia (*apud* COBRA, 2001) : em 1998 **na visão dos bancos**, os clientes querem acesso fácil e rápido 24 horas por dia. Nessa mesma pesquisa, ao serem questionados em 2000, **os clientes indicaram** que querem um serviço responsável e atenção especial. Novamente, os dados da pesquisa quantitativa realizada no presente trabalho, sinalizavam no mesmo sentido.

A divergência entre a visão dos bancos e a dos clientes, indica que os bancos, de uma maneira geral, estão tendo uma visão míope do que os clientes efetivamente valorizam num banco. Dentre as divergências de percepções de valor entre bancos e clientes, pode-se citar o exagero dos bancos em focar seus produtos, principalmente aqueles relacionados à tecnologia esquecendo-se do cliente. Um exemplo prático relacionado a essa postura é que, alguns bancos, promovem ações maciças no sentido de estimular a utilização da *Internet*, e, por outro lado, desvalorizam a agência no papel do atendimento ao cliente. Em situações extremas, a figura do gerente e do caixa, quase não existe mais, sendo praticamente tudo realizado através do auto atendimento.

Finalmente, cabe o entendimento que, o ponto inicial do processo de fidelização deve ser a informação. Sem um conhecimento profundo dos clientes e suas expectativas, gerar produtos que efetivamente criem valor, passa a ser algo quase aleatório. Talvez a maior contribuição deste trabalho, resida exatamente nesse ponto: disponibilizar um pouco mais de informações aos bancos.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

O setor financeiro, apresenta um contexto extremamente amplo e mutável, tal situação impossibilita uma abordagem de forma completa e definitiva. Além disso, especificamente em relação ao marketing bancário, existe um número limitado de obras sobre o assunto. Portanto, cabe aqui efetuar recomendações para a realização de novos trabalhos que venham contribuir para o desenvolvimento desse setor.

Considerando-se que esta pesquisa limitou-se à cidade de Belo Horizonte, tendo a mesma as características peculiares de um grande centro. A primeira

recomendação, refere-se à necessidade dos bancos buscarem maiores informações sobre o que seus clientes efetivamente valorizam dentre suas estratégias. Têm espaço aqui, pesquisas qualitativas e quantitativas abrangendo cidades com outras características.

Outra recomendação refere-se a necessidade de se efetuar pesquisas semelhantes relacionadas a segmentos ou sub-segmentos específicos do setor bancário, uma vez que a presente pesquisa considerou os clientes de uma maneira geral.

Mais uma recomendação, essa um pouco mais específica, é quanto à importância de se entender o comportamento dos clientes bancários de acordo com o seu tempo de banco, tal entendimento possibilitará tratamentos mais apropriados a esses clientes.

Para tanto, sugere-se alguns títulos para futuros trabalhos que contemplem os pontos citados acima:

- Fidelização de clientes de bancos em pequenos e médios municípios. Tal sugestão advém da importância de se conhecer também a realidade dos bancos em pequenos e médios municípios, uma vez que existem peculiaridades a serem considerados de acordo com o porte das cidades.
- A relação do comportamento dos clientes dos bancos ao tempo de conta corrente. Seria importante identificar as correlações entre como se comporta o consumidor de serviços bancários e o tempo que ele é cliente dos bancos. Tal estudo facilitaria ações específicas dos bancos, mais apropriadas ao estágio de relacionamento dos clientes.
- Fidelização de clientes de serviços bancários ( segmento pessoa jurídica). Grande parte da abordagem tratada no presente trabalho não cabe ao mercado de produtos e serviços bancários destinados às pessoas jurídicas. As características de tal mercado indicam a necessidade de uma abordagem específica.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1998.

ALMEIDA, Ricardo Cintra de. **Bancos, sistemas de qualidade e resultado**. São Paulo: Atlas, 1998.

ANDERSON, Kristin. **Fornecendo um super serviço ao cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BOOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.

CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. –10 ed.- Rio de Janeiro: COP, 1994.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. – 2. ed. São Paulo: Atlas 1992.

COBRA, Marcos. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Cobra, 2001.

COBRA, Marcos. **Marketing de Serviço Financeiro**. São Paulo: Cobra, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing**: Magia e Sedução. São Paulo: Cobra, 2000.

CSILLAG, João Mário. **Análise do valor**. São Paulo: Atlas, 1995.

CZINKOTA, Michael R. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. -3.ed.- São Paulo: Atlas, 1995.

ETZEL, Michel J. **Marketing**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

FEBRABAN. **Dados sobre tecnologia**. Disponível em:

<http://www.febraban.com.br/automacao.asp> acesso em 17 abr. 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. – 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FREEMANTLE, David. **O incrível atendimento ao cliente**. São Paulo: MAKRON Books, 1994.

GANEM, Paula. **Revista Marketing**. N. 355, 2002.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento** : estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.

GIANESI, Irineu G. N. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação dos cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. –3 ed.- São Paulo: Atlas, 1991.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOOLEY, Graham J. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. - 2.ed.- São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HYGHERS, Arthur M. **Database Marketing Estratégico**. São Paulo: MAKRON Books, 1998.

IBGE. Pesquisa anual de serviços. Disponível em:

<http://www.ibge.net/home/estatistica/economia> acesso em 17 abr. 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing.** – 5 ed.- São Paulo: Prentice Hall, 1993.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI:** como criar, conquistar e cominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços.** –2 ed.- São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** –3 ed.- São Paulo: Atlas, 1991.

LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente:** externo e interno. São Paulo: Hamburg, 1993.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços:** marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2001.

MCKENNA, Regis. **Competindo em tempo real:** estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito. Rio de Janeiro: Campus, 1998

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing.** – 5 ed.- São Paulo: Atlas, 1999.

NICKEL, William G. **Marketing: relacionamentos, qualidade e valor.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.



PEPPERS and Rogers Group. **CRM series – Marketing 1 to 1.** –2 ed.- São Paulo: Makron Books, 2001.

PECK, Helen et al. **relationship Marketing: strategy and implementation.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

REIS, Luis Filipe. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica:** guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, Joel J. **Encantar o cliente dá lucro:** revolucione a sua empresa e ame os seus clientes. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SEMENIK, Richard J. **Princípios de marketing:** uma perspectiva global. São Paulo: MAKRON Books, 1995.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa na relações sociais.** São Paulo: Herder, 1970.

STONE, Merlin. **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Littera Mundi, 1998.

STEVENSON, Willian, J. **estatística aplicada à administração.** São Paulo: Harbra, 1981.

SLACK, Nigel. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

SWIFT, Ronald. **CRM, customer relationship management.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TAGLIACARNE, Guglielmo. **Pesquisa de mercado:** técnica e prática.–2 ed.- São Paulo: Atlas, 1978.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Marketing bancário**: análise, planejamento, processo decisório. São Paulo: Atlas, 1993.

TUCKER, Robert B. **Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**: aftermarketing. São Paulo: Saraiva, 2001.

## GLOSSÁRIO

**Cash dispenser:** Máquina onde são realizadas diversas operações bancárias, saques, pagamentos, transferências, aplicações, sem a necessidade de se recorrer ao caixa ou outro funcionário do banco.

**Commodity:** Produto que não apresenta diferenciação, como : chapa de aço, produtos químicos, papel, milho, feijão, entre outros.

**Factoring:** Atividade pela qual uma instituição financeira especializada compra e administra as duplicatas de outras empresas, ou outros títulos à receber inclusive cheques pré-datados.

**Just in time:** Método de produção que tem como objetivo disponibilizar os materiais requeridos pela manufatura apenas quando forem necessários.

**Remote banking:** Atendimento remoto efetuado pelos bancos, efetuado fora das agências, objetivando a redução do trânsito e da fila de clientes nas agências. Bancos 24 horas, pontos de atendimento interno em empresas tipo balcão eletrônico etc.

## **APÊNDICE A**

### **Relatório do Pré -teste**

Em relação ao Pré-teste, foram utilizados 20 questionários para sua realização. As perguntas a seguir foram as que sofreram alterações de acordo com os resultados do Pré-teste (o questionário preliminar e o definitivo, estão no apêndices B e C , respectivamente):

#### **Pergunta número 4:**

Face ao grande número de itens, e as dificuldades dos entrevistados em visualizar e indicar suas respostas, houve a necessidade acrescentar uma tabela elevando os itens, no questionário definitivo.

#### **Pergunta número 7:**

Ao solicitar aos entrevistados que ordenassem os fatores em grau de importância, quando questionados sobre qual fator estaria em segundo lugar, os pesquisados se confundiam, e, em muitos casos, diziam que todos eles eram importantes. Foi necessário modificar essa pergunta para resposta única.

#### **Pergunta número 9:**

Face ao grande número de itens, e as dificuldades dos entrevistados em visualizar e indicar suas respostas, houve a necessidade acrescentar uma tabela elevando os itens, no questionário definitivo.

#### **Pergunta número 10:**

Face ao grande número de itens, e as dificuldades dos entrevistados em visualizar e indicar suas respostas, houve a necessidade acrescentar uma tabela elevando os itens, no questionário definitivo.

## APÊNDICE B

### Questionário preliminar

#### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA – FIDELIZAÇÃO EM RELAÇÃO AOS BANCOS EM BH

Bom dia / Boa tarde, estamos realizando uma pesquisa sobre fidelização de clientes dos bancos de BH . O(A) Sr(a) poderia responder ao questionário.

#### I- PERGUNTAS DE QUALIFICAÇÃO

1. Você é cliente de algum banco em BH?
  1. ( ) Sim (**só pessoa física**)
  2. ( ) Não. (**Se não, agradecer e encerrar**)
2. Em qual(is) banco(s) normalmente você utiliza o serviço bancário?  
(Indique o(s) banco(s) que o entrevistado tem conta-corrente → **ESPONTÂNEA e RM**)
 

1. ( ) BCN	10. ( ) Unibanco
2. ( ) Safra	11. ( ) Banespa
3. ( ) Citibank	12. ( ) HSBC Bamerindus
4. ( ) BBV	13. ( ) CEF
5. ( ) Santander	14. ( ) Real
6. ( ) Bozano, Simonsen	15. ( ) Bank Boston
7. ( ) Bradesco	16. ( ) Lloyds Bank
8. ( ) Itaú	17. ( ) Banco 1
9. ( ) Banco do Brasil	18. ( ) Outro: _____

**Se possuir mais de 1 banco → Qual é o principal?** \_\_\_\_\_

#### AGORA NÓS VAMOS FALAR **SOMENTE** SOBRE SEU BANCO PRINCIPAL (**AQUELE MAIS UTILIZADO PELO ENTREVISTADO**)

3. Dos produtos / serviços que eu vou citar, quais deles você utiliza (**em seu banco principal**) - **ESTIMULADA E RM.**
  1. ( ) poupança
  2. ( ) fundos de investimentos
  3. ( ) cartão de crédito
  4. ( ) cheque especial
  5. ( ) empréstimo
  6. ( ) débito automático de contas
  7. ( ) seguros
  8. ( ) títulos de capitalização
  9. ( ) previdência privada
  10. ( ) não utiliza nenhum produto ou serviço.
4. E qual é o tipo da operação e/ou serviço mais utilizado por você? (Espontânea)
  1. ( ) Efetuar pagamentos diversos (DOC / água / luz / telefone / etc.)
  2. ( ) Solicitar informações.
  3. ( ) Movimentar conta corrente (abertura/depósito/saque/extrato/etc.)
  4. ( ) Movimentar conta poupança (abertura/depósito/saque/extrato/etc.)
  5. ( ) Resolver problemas de conta corrente e/ou poupança.
  6. ( ) Resolver problemas relativos à empréstimos e/ou financiamentos.
  7. ( ) Renovação de cheque especial
  8. ( ) Receber benefícios sociais (pis/seg. desemprego/aposentadoria.)
  9. ( ) Solicitar / contratar empréstimos e/ou financiamentos.
  10. ( ) Outros: \_\_\_\_\_
5. Agora vou lhe entregar algumas fichas e gostaria que as enumerassem em ordem de importância os atributos / características que um banco deveria possuir para que você fosse cliente dele: (**Enumere do mais importante para o menos importante**) **BARALHO.**
  1. ( ) atendimento
  2. ( ) localização
  3. ( ) ser um banco confiável
  4. ( ) ter acesso a internet
  5. ( ) banco 24 horas
  6. ( ) Ter programas de fidelização (descontos em tarifas, cartão fidelidade, etc).
  7. ( ) variedade de produtos e serviços

6. Ainda em relação as fichas, gostaria que agora você me entregasse quais as fichas correspondem àquilo que o seu banco (**aquele banco que utiliza mais**) oferece para você. (**pesquisador marque de acordo com os números escritos atrás das fichas**)

116. ( ) 228. ( ) 384. ( ) 401. ( ) 537. ( ) 699. ( ) 761. ( )

7. Em relação... :

**a) A LOCALIZAÇÃO DAS AGÊNCIAS.** Qual fator você considera mais importante: **em 1º lugar**  
(pesquisador enumere de acordo com a ordem respondida)

1. ( ) possuir um grande número de agências
  2. ( ) conforto e modernidade
  3. ( ) agências com fácil acesso (estacionamento, etc)
- E em 2º lugar? (responder acima)

**b) AO ATENDIMENTO OFERECIDO PELOS BANCOS.** Qual fator o você considera mais importante:  
(pesquisador enumere de acordo com a ordem respondida)

1. ( ) tempo reduzido nas filas
2. ( ) grande quantidade de terminais para extrato, saldo e saque a disposição
3. ( ) cortesia e amabilidade dos empregados
4. ( ) Ter funcionários competentes para resolver problemas.

E em 2º lugar? (responder acima)

E em 3º lugar? (responder acima)

**c) AO ACESSO PELA INTERNET.** Qual fator você considera mais importante:  
(pesquisador enumere de acordo com a ordem respondida)

1. ( ) Segurança
2. ( ) rapidez
3. ( ) facilidade de utilização
9. ( ) Não utilizo INTERNET

E em 2º lugar? (responder acima)

**d) AO BANCO 24 HORAS.** Qual fator você considera mais importante  
(pesquisador enumere de acordo com a ordem respondida)

1. ( ) estar em local seguro
2. ( ) Ter grande número de caixas 24 horas ( quiosques)
3. ( ) fazer várias operações (saques, depósitos, pagamentos de contas, etc)
4. ( ) Não utilizo banco 24 horas

E em 2º lugar? (responder acima)

8. Pensando em tudo aquilo que se espera de um banco e de tudo que o seu banco principal te oferece, você diria que está:

- 1.( ) Muito satisfeito
- 2.( ) Satisfeito
- 3.( ) Nem satisfeito, nem insatisfeito
- 4.( ) Insatisfeito
- 5.( ) Muito insatisfeito

9. (**Se na Questão 8, o entrevistado responder 1 ou 2**) Mesmo estando satisfeito com seu banco, você poderia mudar para outro banco?

- 1.( ) Sim
- 2.( ) Não (**SE NÃO, Vá para Q11**)

**Se Sim na Q9, O que faria você mudar de banco?**

(**ESTIMULADA e RM →**)

1. ( ) ter maior quantidade de agências
2. ( ) ter maior número de caixas eletrônicos
3. ( ) ter agências mais confortáveis e modernas
4. ( ) tempo reduzido nas filas
5. ( ) ter uma maior quantidade de terminais para extrato/saque/saldo à disposição dos clientes
6. ( ) ter um atendimento via *internet* fácil e seguro.
7. ( ) ter agências bem localizadas (de fácil acesso, estacionamento, etc)
8. ( ) disponibilizar produtos / serviços que atendam a sua expectativa
9. ( ) possuir funcionários que atendam de forma cortês e amável .
10. ( ) possuir funcionários bem preparados para atender e resolver problemas
11. ( ) ser uma instituição segura
12. ( ) ter programas de fidelização (descontos em tarifas, cartão de fidelidade, etc.)
13. ( ) outros: \_\_\_\_\_

10. (Se na Questão 8, o entrevistado responder 3, 4 ou 5.) Por quais motivos você ainda continua tendo esse banco como o seu principal? (ESTIMULADA e RM →

1. ( ) receber salários, pensão, aposentadoria ou outros benefícios nesse banco
2. ( ) dificuldade em abrir contas em outro banco
3. ( ) possui empréstimos nesse banco
4. ( ) possui cartão de crédito nesse banco
5. ( ) possui cheque especial nesse banco
6. ( ) possui crediários ( financiamentos com parcelas mensais)
7. ( ) possui débitos automáticos de contas.
8. ( ) possui seguros nesse banco
9. ( ) possui aplicações nesse banco
10. ( ) possui poupança
11. ( ) possui títulos de capitalização
12. ( ) possui previdência privada
13. ( ) possui tarifas reduzidas
14. ( ) por receber tratamento diferenciado por parte dos gerentes/ funcionários em geral.
15. ( ) por possuir agências com melhor localização
16. ( ) por considerar importante o tempo em que tenho conta nesse banco ( ex. : talão escrito : cliente desde....)
17. ( ) pelo status que meu banco oferece
18. ( ) pelo trabalho que daria mudar de banco
19. ( ) outros: \_\_\_\_\_

11. Há quanto tempo o(a) sr(a) possui conta no seu banco principal?

1. ( ) Até 1 ano    2. ( ) De 2 a 3 anos    3. ( ) De 4 a 5 anos    4. ( ) Acima de 5 anos

12. Você já recebeu alguma proposta para mudar ou abrir nova conta de banco (Em relação ao banco Principal)?

1. ( ) Sim    2. ( ) Não (SE NÃO, Vá para Q14)

13. Se SIM, na Questão 12. Quantas foram as propostas e de quantos bancos nos ÚLTIMOS 12 MESES?

PROPOSTAS: 1. ( ) Uma    2. ( ) Duas    3. ( ) 3    4. ( ) 4    5. ( ) Mais de 4

BANCOS: 1. ( ) 1    2. ( ) 2    3. ( ) 3    4. ( ) 4    5. ( ) Mais de 4 bancos

#### V- PERFIL DO ENTREVISTADO

14. Anote o sexo do entrevistado:

1. ( ) Masculino    2. ( ) Feminino

15. Qual é o seu grau de escolaridade: (ESTIMULADA e RU)

1. ( ) Sem instrução
2. ( ) Primário incompleto
3. ( ) Primário completo / 1º grau incompleto
4. ( ) 1º grau completo / 2º grau incompleto
5. ( ) 2º grau completo / Superior incompleto
6. ( ) Superior completo
7. ( ) Pós-graduação
8. ( ) Mestrado
9. ( ) Doutorado / Pós-doutorado

16. Qual é a sua Faixa Etária:

1. ( ) Até 25 anos
2. ( ) De 26 a 35 anos
3. ( ) De 36 e 45 anos
4. ( ) De 46 a 55 anos
5. ( ) De 56 a 65 anos
6. ( ) Mais de 65 anos
7. ( ) NR

17. Qual é o seu Estado Civil:

1. ( ) Solteiro
2. ( ) Casado(a) ou vive com companheiro(a)
3. ( ) Separado(a) / desquitado(a)
4. ( ) Viúvo(a)
5. ( ) NR

18. Atualmente você trabalha?

( Se tem mais de uma, considere a principal em rendimentos)

1. ( ) Sim. Qual é sua ocupação principal?    2. ( ) Não. O Sr(a) é:

1. ( ) Profissional Liberal
2. ( ) Assalariado (PRIVADO)
3. ( ) Funcionário público

1. ( ) Aposentado
2. ( ) Dona de Casa
3. ( ) Estudante

4. ( ) Empresário  
5. ( ) Autônomo  
6. ( ) Outros: \_\_\_\_\_  
7. ( ) NR

4. ( ) Desempregado  
5. ( ) Outra: \_\_\_\_\_  
6. ( ) NR

19. Somando a sua renda com a renda das pessoas que residem em sua casa, qual é o seu rendimento familiar? **(LER AS FAIXAS)**

1. ( ) Até 300,00  
2. ( ) De R\$ 301,00 a R\$ 600,00  
3. ( ) De R\$ 601,00 à R\$ 1.000,00  
4. ( ) De R\$ 1.001,00 à R\$ 2.000,00  
5. ( ) De R\$ 2.001,00 à R\$ 4.000,00  
6. ( ) De R\$ 4.001,00 à R\$ 8.000,00  
7. ( ) Mais de R\$ 8.000,00  
8. ( ) NR

**ENTREVISTADOR:** \_\_\_\_\_

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Endereço:** \_\_\_\_\_

**Telefone:** \_\_\_\_\_



## APÊNDICE C

### Questionário definitivo

#### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA – FIDELIZAÇÃO EM RELAÇÃO AOS BANCOS EM BH

Bom dia / Boa tarde, estamos realizando uma pesquisa sobre fidelização de clientes dos bancos de BH . O(A) Sr(a) poderia responder ao questionário.

#### I- PERGUNTAS DE QUALIFICAÇÃO

1. Você é cliente de algum banco em BH?
  1. ( ) Sim (**só pessoa física**)      2. ( ) Não. (**Se não, agradecer e encerrar**)
2. Em qual(is) banco(s) normalmente você utiliza o serviço bancário?  
(Indique o(s) banco(s) que o entrevistado tem conta-corrente → **ESPONTÂNEA e RM**)
 

1. ( ) BCN	10. ( ) Unibanco
2. ( ) Safra	11. ( ) Banespa
3. ( ) Citibank	12. ( ) HSBC Bamerindus
4. ( ) BBV	13. ( ) CEF
5. ( ) Santander	14. ( ) Real
6. ( ) Bozano, Simonsen	15. ( ) Bank Boston
7. ( ) Bradesco	16. ( ) Lloyds Bank
8. ( ) Itaú	17. ( ) Banco 1
9. ( ) Banco do Brasil	18. ( ) Outro: _____

**Se possuir mais de 1 banco → Qual é o principal?** \_\_\_\_\_

#### AGORA NÓS VAMOS FALAR **SOMENTE** SOBRE SEU BANCO PRINCIPAL (**AQUELE MAIS UTILIZADO PELO ENTREVISTADO**)

4. Dos produtos / serviços que eu vou citar, quais deles você utiliza (**em seu banco principal**) - **ESTIMULADA E RM**.
  1. ( ) poupança
  2. ( ) fundos de investimentos
  3. ( ) cartão de crédito
  4. ( ) cheque especial
  5. ( ) empréstimo
  6. ( ) débito automático de contas
  7. ( ) seguros
  8. ( ) títulos de capitalização
  9. ( ) previdência privada
  10. ( ) não utiliza nenhum produto ou serviço.
5. E qual é o tipo da operação e/ou serviço mais utilizado por você?  
(**ESTIMULADA E RM → No máximo 3**)      (**MOSTRAR TAB 1**)
  1. ( ) Efetuar pagamentos diversos (DOC / água / luz / telefone / etc.)
  2. ( ) Solicitar informações.
  3. ( ) Movimentar conta corrente (abertura/depósito/saque/extrato/etc.)
  4. ( ) Movimentar conta poupança (abertura/depósito/saque/extrato/etc.)
  5. ( ) Resolver problemas de conta corrente e/ou poupança.
  6. ( ) Resolver problemas relativos à empréstimos e/ou financiamentos.
  7. ( ) Renovação de cheque especial
  8. ( ) Receber benefícios sociais (pis/seg. desemprego/aposentadoria.)
  9. ( ) Solicitar / contratar empréstimos e/ou financiamentos.
  10. ( ) Outros: \_\_\_\_\_
6. Agora vou lhe entregar algumas fichas e gostaria que as enumerassem em ordem de importância os atributos / características que um banco deveria possuir para que você fosse cliente dele: (**Enumere do mais importante para o menos importante**) **BARALHO**.
  1. ( ) atendimento
  2. ( ) localização
  3. ( ) ser um banco confiável
  4. ( ) ter acesso a internet
  5. ( ) banco 24 horas

6. ( ) Ter programas de fidelização (descontos em tarifas, cartão fidelidade, etc).  
 7. ( ) variedade de produtos e serviços
6. Ainda em relação as fichas, gostaria que agora você me entregasse quais as fichas correspondem àquilo que o seu banco **(aquele banco que utiliza mais)** oferece para você. **(pesquisador Marque de acordo com os números escritos atrás das fichas)**  
 116. ( ) 228. ( ) 384. ( ) 401. ( ) 537. ( ) 699. ( ) 761. ( )

7. Em relação... : **(ESTIMULADA e RU para as questões A, B, C, D)**

**a) A LOCALIZAÇÃO DAS AGÊNCIAS.** Qual fator você considera mais importante:

1. ( ) possuir um grande número de agências  
 2. ( ) conforto e modernidade  
 3. ( ) agências com fácil acesso (estacionamento, etc)

**b) AO ATENDIMENTO OFERECIDO PELOS BANCOS.** Qual fator o você considera mais importante:

1. ( ) tempo reduzido nas filas  
 2. ( ) grande quantidade de terminais para extrato, saldo e saque a disposição  
 3. ( ) cortesia e amabilidade dos empregados  
 4. ( ) Ter funcionários competentes para resolver problemas.

**c) AO ACESSO PELA INTERNET.** Qual fator você considera mais importante:

1. ( ) Segurança  
 2. ( ) rapidez  
 3. ( ) facilidade de utilização  
 9. ( ) Não utilizo INTERNET

**d) AO BANCO 24 HORAS.** Qual fator você considera mais importante

1. ( ) estar em local seguro  
 2. ( ) Ter grande número de caixas 24 horas ( quiosques)  
 3. ( ) fazer várias operações (saques, depósitos, pagamentos de contas, etc)  
 4. ( ) Não utilizo banco 24 horas

9. Pensando em tudo aquilo que se espera de um banco e de tudo que o seu banco principal te oferece, você diria que está:

- 1.( ) Muito satisfeito      2.( ) Satisfeito      3.( ) Nem satisfeito, nem insatisfeito  
 4.( ) Insatisfeito      5.( ) Muito insatisfeito

10. **(Se na Questão 8, o entrevistado responder 1 ou 2)** Mesmo estando satisfeito com seu banco, você poderia mudar para outro banco?

- 1.( ) Sim      2.( ) Não **(SE NÃO, Vá para Q11)**

**Se Sim na Q9, O que faria você mudar de banco?**

**(ESTIMULADA e RM → (MOSTRAR TAB 2)**

1. ( ) ter maior quantidade de agências  
 2. ( ) ter maior número de caixas eletrônicos  
 3. ( ) ter agências mais confortáveis e modernas  
 4. ( ) tempo reduzido nas filas  
 5. ( ) ter uma maior quantidade de terminais para extrato/saque/saldo à disposição dos clientes  
 6. ( ) ter um atendimento via *internet* fácil e seguro.  
 7. ( ) ter agências bem localizadas (de fácil acesso, estacionamento, etc)  
 8. ( ) disponibilizar produtos / serviços que atendam a sua expectativa  
 9. ( ) possuir funcionários que atendam de forma cortês e amável .  
 10. ( ) possuir funcionários bem preparados para atender e resolver problemas  
 11. ( ) ser uma instituição segura  
 12. ( ) ter programas de fidelização (descontos em tarifas, cartão de fidelidade, etc.)  
 13. ( ) outros: \_\_\_\_\_

11. **(Se na Questão 8, o entrevistado responder 3, 4 ou 5.)** Por quais motivos você ainda continua tendo esse banco como o seu principal? **(ESTIMULADA e RM → (MOSTRAR TAB 3)**

1. ( ) receber salários, pensão, aposentadoria ou outros benefícios nesse banco  
 2. ( ) dificuldade em abrir contas em outro banco  
 3. ( ) possui empréstimos nesse banco  
 4. ( ) possui cartão de crédito nesse banco

5. ( ) possui cheque especial nesse banco
6. ( ) possui crediários ( financiamentos com parcelas mensais)
7. ( ) possui débitos automáticos de contas.
8. ( ) possui seguros nesse banco
9. ( ) possui aplicações nesse banco
10. ( ) possui poupança
11. ( ) possui títulos de capitalização
12. ( ) possui previdência privada
13. ( ) possui tarifas reduzidas
14. ( ) por receber tratamento diferenciado por parte dos gerentes/ funcionários em geral.
15. ( ) por possuir agências com melhor localização
16. ( ) por considerar importante o tempo em que tenho conta nesse banco ( ex. : talão escrito : cliente desde....)
17. ( ) pelo status que meu banco oferece
18. ( ) pelo trabalho que daria mudar de banco
19. ( ) outros: \_\_\_\_\_

11. Há quanto tempo o(a) sr(a) possui conta no seu banco principal?

1. ( ) Até 1 ano    2. ( ) De 2 a 3 anos    3. ( ) De 4 a 5 anos    4. ( ) Acima de 5 anos

13. Você já recebeu alguma proposta para mudar ou abrir nova conta de banco (**Em relação ao banco Principal**)?

1. ( ) Sim    2. ( ) Não (**SE NÃO, Vá para Q14**)

13. **Se SIM**, na Questão 12. Quantas foram as propostas e de quantos bancos nos **ÚLTIMOS 12 MESES**?

**PROPOSTAS:** 1. ( ) Uma    2. ( ) Duas    3. ( ) 3    4. ( ) 4    5. ( ) Mais de 4

**BANCOS:** 1. ( ) 1    2. ( ) 2    3. ( ) 3    4. ( ) 4    5. ( ) Mais de 4 bancos

#### V- PERFIL DO ENTREVISTADO

14. Anote o sexo do entrevistado:

1. ( ) Masculino    2. ( ) Feminino

15. Qual é o seu grau de escolaridade: (**ESTIMULADA e RU**)

1. ( ) Sem instrução
2. ( ) Primário incompleto
3. ( ) Primário completo / 1º grau incompleto
4. ( ) 1º grau completo / 2º grau incompleto
5. ( ) 2º grau completo / Superior incompleto
6. ( ) Superior completo
7. ( ) Pós-graduação
8. ( ) Mestrado
9. ( ) Doutorado / Pós-doutorado

**16. Qual é a sua Faixa Etária:**

1. ( ) Até 25 anos
2. ( ) De 26 a 35 anos
3. ( ) De 36 e 45 anos
4. ( ) De 46 a 55 anos
5. ( ) De 56 a 65 anos
6. ( ) Mais de 65 anos
7. ( ) NR

**17. Qual é o seu Estado Civil:**

1. ( ) Solteiro
2. ( ) Casado(a) ou vive com companheiro(a)
3. ( ) Separado(a) / desquitado(a)
4. ( ) Viúvo(a)
5. ( ) NR

18. Atualmente você trabalha?

( Se tem mais de uma, considere a principal em rendimentos)

1. ( ) Sim. Qual é sua ocupação principal?    2. ( ) Não. O Sr(a) é:

1. ( ) Profissional Liberal
2. ( ) Assalariado (PRIVADO)
3. ( ) Funcionário público
4. ( ) Empresário
5. ( ) Autônomo
6. ( ) Outros: \_\_\_\_\_
7. ( ) NR

1. ( ) Aposentado
2. ( ) Dona de Casa
3. ( ) Estudante
4. ( ) Desempregado
5. ( ) Outra: \_\_\_\_\_
6. ( ) NR

19. Somando a sua renda com a renda das pessoas que residem em sua casa, qual é o seu rendimento familiar? (**LER AS FAIXAS**)

1. ( ) Até 300,00
2. ( ) De R\$ 301,00 a R\$ 600,00
3. ( ) De R\$ 601,00 à R\$ 1.000,00
4. ( ) De R\$ 1.001,00 à R\$ 2.000,00
5. ( ) De R\$ 2.001,00 à R\$ 4.000,00
6. ( ) De R\$ 4.001,00 à R\$ 8.000,00
7. ( ) Mais de R\$ 8.000,00
8. ( ) NR

**ENTREVISTADOR:** \_\_\_\_\_

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Endereço:** \_\_\_\_\_

**Telefone:** \_\_\_\_\_